

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **IHMISTEN JOHTAMINEN TAISTELUSSA – ELOKUVA SAVING PRIVATE RYAN JOHTAMISEN OPETTAMISEN TYÖKALUNA**

Pro gradu – tutkielma

Kadettialikersantti  
Jukka Sahinoja

Kadettikurssi 89  
Jääkäriopintosuunta

Helmikuu 2006

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 89	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadettialikersantti Jukka Sahinoja	
Tutkielman nimi <b>IHMISTEN JOHTAMINEN TAISTELUSSA – ELOKUVA SAVING PRIVATE RYAN JOHTAMISEN OPETTAMISEN TYÖKALUNA</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK)
Aika Helmikuu 2006	Tekstisivuja 66      Liitesivuja 18
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Johtamisen opetuksessa yleensä käytetty menetelmä on pohjautunut dia- tai vielä perinteisempään kalvoesitykseen. Opetuksen elävöittämisessä sekä viretason ja motivaation ylläpitämisessä opetuksen aikana ei ole tapahtunut juurikaan kehitystä. Opiskelijoiden keskittyminen valuu hukkaan, kun kaikki tarmo pitää laittaa siihen, että pysyy hereillä opetuksen aikana.</p> <p>Elokuvien käyttö opetuksen apuna on hiljalleen vallannut jalansijaa itselleen. Kuitenkin niiden käyttö on edelleen hyvin rajallista, vaikka ne ovat äärimmäisen tehokas ja helppo keino sekä elävöittää että piristää opetusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on, selvittää yhden potentiaalisen vaihtoehdon, Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan, käytettävyyttä johtamisen opetuksen työkaluna ja apuvälineenä. Toisena tavoitteena tutkimukselle voidaan pitää ajatusta, että tämä tutkimus innostaisi aktiiviseen elokuvien tarkasteluun, varsinkin johtamisen opetuksen näkökulmasta sekä elokuvien käytäntöön soveltamiseen.</p> <p>Tutkimuksessa lähestyttiin edellä mainitun elokuvan kahta johtajaa, kapteeni Milleriä ja kersantti Horvathia. Tutkimuksen pääkysymykset oli suhteutettu heidän</p>	

johtamiskäyttäytymisessä mahdollisesti esiintyvään syväjohtamiseen, syväjohtamisen malliin ja johtajalle luontaisiin ominaisuuksiin. Pääkysymysten tueksi tutkimukselle asetettiin myös alakysymyksiä, joiden avulla oli tarkoituksena selventää edellä mainittujen henkilöiden johtamisprosessin hallintaa, sotilaskuria ja alaisista huolenpitoa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin perusanalyysimenetelmää, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Kyseessä on sisällönanalyysi, tarkemmin sanottuna teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen teoriaosan avulla rakennetut strukturoidut analyysirungot ohjasivat henkilöiden johtamiskäyttäytymisen analysointia.

Tuloksien perusteella voidaan vilpittömästi todeta, että tulevaisuudessa elokuvien käyttö opetuksen apuna tulee näyttelemään suurta osaa. Elokuvat tuovat opetukseen tarvittavaa piristystä ja mahdollistavat esimerkiksi aktiivimonisteiden tehokkaan käytön.

#### AVAINSANAT

Syväjohtaminen, syväjohtamisen malli, teorialähtöinen sisällönanalyysi, johtajan luontaiset ominaisuudet, johtamisprosessi, sotilaskuri

# **IHMISTEN JOHTAMINEN TAISTELUSSA – ELOKUVA SAVING PRIVATE RYAN JOHTAMISEN OPETTAMISEN TYÖKALUNA**

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
Tutkimuksen taustaa	1
Tutkimuksen tavoite	1
Aiemmat tutkimukset	2
Tutkimuksen teoreettisyys, menetelmä ja tulokset	2
<b>2. SAVING PRIVATE RYAN – PELASTAKAA SOTAMIES RYAN</b>	<b>3</b>
Valinnan perusteet	5
<b>3. JOHTAMISEN TEORIA</b>	<b>8</b>
Johtaminen, johtajuus, johdettavat?	8
Johtajalta odotetaan ja vaaditaan	10
Miten vastata alaisten tarpeisiin?	10
Sotilasjohtaminen	12
Sotilasjohtaja	16
Sotilasjohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta	17
Ominaisuuksien kategoriointi	21
<b>SYVÄJOHTAMINEN</b>	<b>22</b>
Syväjohtamisen tausta ja vakiintuminen Suomessa	22
Mihin syväjohtaminen perustuu?	24
Mihin syväjohtamista tarvitaan sotilasjohtamisessa?	25
Syväjohtamisen malli	26
Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet	29
Syväjohtamisen malli vs. johtamisen yleinen malli	31
Syväjohtamisen vaikutus sotilaskuriin	32
Summa summarum	34

<b>4. TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET VALINNAT</b>	<b>38</b>
Tutkimuksen viitekehys ja sen merkitys tutkimuksessa	38
Tutkimuskysymykset	39
Tutkimuksen metodologia, laadullinen tutkimus	40
Sisällönanalyysi	41
Teorialähtöinen sisällönanalyysi	41
<b>5. SOTILASJOHTAJANA KAPTEENI MILLER</b>	<b>44</b>
Klusterointi ja kvantifiointi	45
Kapteeni Millerin johtamisen kokonaisuus	47
<b>6. SOTILASJOHTAJANA KERSANTTI HORVATH</b>	<b>50</b>
Klusterointi ja kvantifiointi	51
Kersantti Horvathin johtamisen kokonaisuus	53
<b>7. DISKUSSIO</b>	<b>55</b>
Tutkimuksen pääkysymysten tarkastelu	55
Tutkimuksen alakysymysten tarkastelu	56
Tutkimusmenetelmän tarkastelu	58
Tutkimusmenetelmien vaihtoehdot ja kehittäminen	58
Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan, käyttö opetuksessa	59
Jatkotutkimusten mahdollisuudet	60
<b>8. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS</b>	<b>61</b>
Tutkimuksen reliaabelius	61
Tutkimuksen validius	61
Tutkimuksen kokonaisuuden arviointi	62

**LÄHTEET**

**LIITTEET**

# KADETTIALIKERSANTTI JUKKA SAHINOJAN TUTKIELMAN TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKOT:	Sivu:
Taulukko 1: Strukturoitu analyysirunko, kapteeni Miller	44
Taulukko 2: Kappaleiden 2-3 redusointi	liite 2
Taulukko 3: Kappaleiden 4, 6 redusointi	liite 2
Taulukko 4: Kappaleiden 7-9, 11 redusointi	liite 2
Taulukko 5: Kappaleiden 12- 13 redusointi	liite 2
Taulukko 6: Kappaleiden 14, 16 redusointi	liite 2
Taulukko 7: Kappaleiden 17, 19 redusointi	liite 2
Taulukko 8: Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, kapteeni Miller	45
Taulukko 9: Johtamisprosessin mallin kvantifiointi, kapteeni Miller	45
Taulukko 10: Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, kapteeni Miller	46
Taulukko 11: Alaisten tarpeiden ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, kapteeni Miller	46
Taulukko 12: Alaisten ja esimiesten odotuksien ja vaatimuksien kvantifiointi	46
Taulukko 13: Kapteeni Millerin johtamisen kokonaisuus määrällisesti	47
Taulukko 14: Strukturoitu analyysirunko, kersantti Horvath	50
Taulukko 15: Kappaleiden 2-3, 4, 6 redusointi	liite 4
Taulukko 16: Kappaleiden 7, 12- 14 redusointi	liite 4
Taulukko 17: Kappaleiden 15, 17- 18 redusointi	liite 4
Taulukko 18: Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, kersantti Horvath	51
Taulukko 19: Johtamisprosessin mallin kvantifiointi, kersantti Horvath	51
Taulukko 20: Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, kersantti Horvath	52
Taulukko 21: Alaisten tarpeiden ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, kersantti Horvath	52
Taulukko 22: Kersantti Horvathin johtamisen kokonaisuus määrällisesti	53

# KADETTIALIKERSANTTI JUKKA SAHINOJAN TUTKIELMAN TAULUKOT JA KUVIOT

KUVIOT:	Sivu:
Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys	38
Kuvio 2: Alaisten tarpeiden pyramidi	11
Kuvio 3: Johtamisen kohteet ja niiden suhde toisiinsa	12
Kuvio 4: Johtamisprosessi	13
Kuvio 5: Johtamiskäyttäytymisen viitekehys	27
Kuvio 6: Syväjohtamisen malli	28
Kuvio 7: Johtamisen yleisen mallin ja syväjohtamisen mallin rinnastus	31
Kuvio 8: Johtamisen ”tiilitalo”	34

## IHMISTEN JOHTAMINEN TAISTELUSSA – ELOKUVA SAVING PRIVATE RYAN JOHTAMISEN OPETTAMISEN TYÖKALUNA

### 1. JOHDANTO

#### Tutkimuksen taustaa

*"Taas samat kalvot!", "Tärkeä asia, mutta ei siitä diaesityksestä saanut oikein selvää!", "Kyllä opetusta pitäisi pystyä jotenkin elävöittämään!", "Ei oikein opetuksen punainen lanka säilynyt niissä kalvoissa!", "Aika yksinpuhumista oli!"*

Edellä olevat lausahdukset esiintyvät usein, kun käsitellään johtamisen opetusta. Opetuksen menetelmä painottuu ja on painottunut perinteiseen, suullisella väriyksellä maustettuun kalvo- tai diaesitykseen. Oppituntien ja luentojen ilmapiiri ei säily innostavana ja motivoivana. Muistiinpanojen tekeminen turruttaa ja kaikki keskittyminen menee siihen, kun pyrkii pitämään itsensä hereillä ja seuraamaan hienoilla efekteillä maustettua esitystä. Mikä avuksi, mistä löytyy ratkaisu?

Hiljalleen on huomattu, että elokuvilla on hyvin helppo elävöittää opetusta ja se saa opiskelijat innostumaan opetettavasta asiasta. Elokuvien tehokkaalla käytöllä on mahdollista karsia jo kauan opetukseen poikkeuksetta liittynyt opettajan yksinpuhelu. Tehokkaalla käytöllä elokuvat ovat varsin hyvä keino synnyttää oppimiskeskustelua, joka pyrkii aktiivisesti kehittämään opiskelijoita sekä ihmisenä että johtajana.

#### Tutkimuksen tavoite

Tämä tutkimus ja sen aloittama uuden alueen valtaus on yksi mahdollinen vastaus opetuksen monipuolistamiseen ja elävöittämiseen. Uutta aluevaltausta lähestytään askel kerrallaan, mistä syystä tähän tutkimukseen onkin valittu tarkastelun kohteeksi ainoastaan yksi sotaelokuva. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on, selvittää elokuvan Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan käytön mahdollisuutta



johtamisen opetuksen työkaluna ja apuvälineenä. Tavoitteena voidaan pitää myös tämän tutkimuksen pohjalta syntyvää aktiivista innostusta tutkia elokuvia ja niiden käyttömahdollisuuksia. On sitten kohderyhmänä varusmiehet, reserviläiset, kadetit tai palkattu kantahenkilökunta.

### **Aiemmat tutkimukset**

Aineistoa hankittaessa tuli yllätyksenä se, että tämän tyyllisiä tutkimuksia ei ole aiemmin tehty. Lähimpänä saman kategorian tutkimusta voidaan pitää Tallberg:n (2003) tekemää tutkimusta. Tutkimustehtävänä hänellä oli selvittää, pitääkö Puolustusvoimat itse yllä käsitystä varusmieskoulutuksesta ”miesten kouluna”, jossa maskuliinisuus määritellään ja opitaan. Päämateriaalina Tallberg:n tutkimuksessa olivat varusmieskoulutuksessa tätä nykyä käytössä olevat opetuselokuvat.

### **Tutkimuksen teoreettisyys, menetelmä ja tulokset**

Syväjohtamisen malli ja johtamisen yleinen filosofia muodostavat tutkimuksen teoreettisen kokonaisviitekehyksen. Kokonaisviitekehys suhteutetaan päälähteenä toimivaan elokuvaan strukturoitujen analyysirunkojen avulla. Rajaaminen tapahtuu strukturoitujen analyysirunkojen toimin. Niiden ulkopuolelle jäävät asiat on siirretty käsiteltäviksi seuraavissa tutkimuksissa.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jonka perusideana on nojautua jo aiemmin muodostettuun teoriaan, malliin tai viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa teorian viitekehys on kuvailtu ja sen mukaan on valittu strukturoitujen analyysirunkojen ilmiöt. Teoriaosan merkitys korostuu, koska siinä on hahmoteltu kategoriat, joihin aineisto luokitellaan ja suhteutetaan.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat selvästi, että uuden aluevaltauksen merkitseminen lipulla on onnistunut ja se on käynnistänyt sekä uusien ja tehokkaiden opetusmenetelmien etsinnän että niiden soveltamisen käytäntöön.

## 2. SAVING PRIVATE RYAN – PELASTAKAA SOTAMIES RYAN

Tämän luvun tarkoituksena on avata lukijalle tarina Saving Private Ryan – Pelastakaa Sotamies Ryan. Lisäksi perustella miksi tutkija on päätenyt juuri kyseiseen sotaelokuvaan. Elokuvassa olevien johtajien käyttäytymiseen niin ihmisenä kuin johtajana ei oteta kantaa tässä luvussa. Luvun tarkoituksena on tuoda lukija lähemmäs tutkimusta ilman, että hän katsoo kyseisen elokuvan. Sotaelokuva Pelastakaa Sotamies Ryan kertoo sotamies James Ryanin miettein tarinan kahdeksasta miehestä pelastamassa yhtä. Näin ikääntynyt sotamies Ryan muistelee useita vuosikymmeniä sitten tapahtuneen:

” Vuonna 1944, kesäkuun kuudes päivä. Liittoutuneiden joukot olivat suorittamassa yhtä tunnetuinta tehtävää koko maailman sotahistoriassa. Normandian maihinnousua. Paikkana Omaha Beach, Ranska. Liittoutuneiden rantautumista johti komppanian päällikkö kapteeni John Miller.

Tehtävä oli todella hankala ja se vaati monen sotilaan hengen. Useat saivat surmansa saksalaisten konekiväärیتulesta, toiset hukkuivat syvään rantaveteen. Moni kuoli epäsuoran tulen kranaattien sirpaleisiin.

Valtavan miesmäärän uhraten liittouman joukot pääsivät rantavallin suojaan, katveeseen saksalaisten suora-ammunnalta. Kapteeni Millerin johtamana rantautuneet joukot saivat aukon saksalaisten miinoitteeseen ja pääsivät iskemään saksalaisten aseisiin.

Tuhoten konekivääripesäkkeitä ja useita kranaatinheitinasemia kapteeni Millerin komppania sai avattua liittoutuneiden joukoille tien Omaha Beachille. Asemissa olleet saksalaiset joko tuhottiin, ne vetäytyivät tai heidät otettiin sotavangeiksi.

Liittoutuneiden puolella taisteli neljä Ryanin veljestä. Keskimmäiset Sean ja Peter kaatuivat maihinnousussa Omahalla ja Utahilla. Myöhemmin selvisi, että veljeskatraan vanhin, Daniel, oli kaatunut jo aiemmin Uudessa Guineassa. Veljeksistä nuorin, James, kuului maahanlaskujoukkoihin ja hän oli hypännyt 101:n divisioonan mukana jonnekin Normandiaan. Hänen selviytymisestään tai hengissä olemisestaan ei ollut mitään tietoa. Tämän tiedon saatuaan Yhdysvaltojen armeijan

esikuntapäällikkö kenraali George C Marshall teki päätöksen, että sotamies James Ryan etsitään, tuodaan linjojen taakse ja kotiutetaan.

Kolme päivää maihinnousun jälkeen C-komppanian päällikkö kapteeni Miller käskettiin esikuntaan antamaan tilanneselvitys. Hänen komppaniansa oli kärsinyt maihinnousussa raskaat tappiot: 35 kaatunutta ja tuplasti haavoittuneita. Tuolla käynnillään kapteeni Miller sai pataljoonan komentajalta, everstiluutnantti Andersonilta, uuden tehtävän. Millerin oli irroitettava komppaniastaan kuusi taistelijaa etsintäpartioon, jonka johtajana hän itse toimi. Miller valitsi varapäällikkönsä kersantti Horvathin kanssa seuraavat sotilaat partioon: korpraali Reiben, sotamies Jackson, lääkintämies Wade, sotamies Mellish, korpraali Caparzo ja alikersantti Upham, joka toimi tulkkina. Valmistelujen jälkeen partio otti suunnan Neuvilleen, koska saatujen tietojen mukaan Ryan saattaisi olla siellä.

Partio saapui kapteeni Millerin johtamana Neuvilleen kaupunkiin, jossa he saavat yhteyden omiin joukkoihin. Liittoutuneiden hyökkäys oli pysähtynyt kiivaaseen saksalaisten konekiväärituleen. He löytävät sotamies Ryanin ja partio luulee, että heidän tehtävänsä on suoritettu kunnialla loppuun. He saavat kuitenkin pettyä, koska löydetty Ryan onkin väärä mies. Partion tehtävä jatkuu. Partio kokee ensimmäisen takaiskunsa Neuvilleen kaupungin laitamilla, jossa korkeaan torniin tuliasemaan asettunut saksalainen tarkk`ampuja tappaa korpraali Caparzon.

Takaiskusta huolimatta partio jatkaa tehtäväänsä. He saapuvat suurelle nurmikentälle, jonne liittouman joukot ovat koonneet suuren määrän haavoittuneita. Samaiselta kentältä löytyy myös vangiksi otettuja saksalaissotilaita. Kentällä kapteeni Miller saa selville, että sotamies Ryan on Ramellen kaupungissa vahtimassa Merderet joen yli kulkevaa siltaa. Partio ottaa nyt suunnaksi Ramellen kaupungin.

Ennen Ramellen kaupunkiin saapumista partio törmää tutka-asemaan, joka on osin tuhottu. Kapteeni Miller päättää tuhota aseman lopullisesti, jotta seuraavat omat joukot eivät jäisi väijytykseen. Tehtävää suoritettaessa lääkintämies Wade saa osuman ja menehtyy saamiinsa vammoihin. Tämä aiheuttaa purnausta miesten keskuudessa ja he ovat valmiit luopumaan Ryanin etsimisestä. Kapteeni Millerin johtamana partio jatkaa kuitenkin kohti Ramellen kaupunkia. Aivan Ramellen laitaosissa partio törmää saksalaisten tiedusteluvaunuun. Juuri heidän kohdallaan vaunu kuitenkin yllättäen tuhoutuu. Vaunun tuhoajaksi paljastuu heidän etsimänsä

sotamies Ryan, joka on ryhmänsä kanssa ollut partioimassa kaupungin ulkopuolella. Päästyään Ramellen kaupunkiin, kapteeni Miller päättää jäädä partionsa kanssa vahventamaan siltaa puolustavaa osastoa, koska puolustava joukko on kärsinyt tuntevia tappioita. Kapteeni Miller suunnittelee varapäällikkönsä kanssa sillan puolustuksen aina tilapäismiinoista alkaen.

Taistelut alkavat ja ne etenevät kuten Miller suunnittelikin. Hyökkäävä saksalaisosasto on kuitenkin niin vahva, että siltaa puolustanut osasto joutuu irtaantumaan saksalaisten panssarivaunujen jyllätessä kohti siltaa. Muita vaihtoehtoja ei ole enää jäljellä kuin räjäyttää silta ja näin estää saksalaisten pääsy joesta yli. Kapteeni Miller yrittää itse sytyttää räjähteet, mutta hän saa osuman. Lopulta alivoimaisen liittouman joukkojen avuksi tulevat ilmavoimat P-51 koneilla. Samassa saapuu myös lisäjoukkoja useampi joukkue. Liittoutuneet saavat torjuttu saksalaiset ja ne joutuvat irtaantumaan. Siltaa puolustaessa kapteeni Millerin partiosta säilyvät hengissä ainoastaan korpraali Reiben ja tulkki Upham.”

Elokuva päättyy kapteeni John Millerin haudalle, jossa ikääntynyt sotamies James Ryan tervehtii päällikkönsä hautaa ja poistuu sukulaisten kera (Saving Private Ryan by Steven Spielberg 1998).

### **Valinnan perusteet**

Valitessani tutkimuksessa analysoitavaa elokuvaa, oli ehdokkaita useampia. Tuntemattoman Sotilaan molemmat versiot, Taistelutoverit, Isku Mogadishuun jne. Edellä mainituissa oli kuitenkin seikkoja, jotka vaikuttavat valintaani. Edwin Laineen vuonna 1955 ohjaama Tuntematon Sotilas oli ensimmäinen vaihtoehto tutkimuksen kohteeksi. Kyseisestä elokuvasta on helppo löytää kohtauksia, jotka ovat erinomaisia johtamisen opettamisen kannalta. Elokuva on kuitenkin paljon käytetty, joten päätin etsiä jotain uutta. Katselin Tuntemattoman Sotilaan uudemman, Rauni Mollbergin vuonna 1985 ohjaaman version, joka pohjautuu myös Väinö Linnan kirjaan. Totesin, että versiot ovat lähes identtisiä, tosin Mollberg käytti nuorempia ja tuntemattomampia näyttelijöitä. Lisäksi hänen ohjaama elokuva on tuotettu väreissä, muuta poikkeavaa elokuvien välillä ei ole. (Wikipedia – vapaa tietosanakirja. [Viitattu 10.2.2006] Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuntematon\\_sotilas>.](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuntematon_sotilas))

Seuraavana ehdokkaana oli Ridley Scott:n vuonna 2001 ohjaama Black Hawk Down – Isku Mogadishuun. Elokuva kertoo amerikkalaisten epäonnistuneesta operaatiosta Somaliassa. Kyseinen elokuva olisi ollut äärimmäisen hyvä, koska siinä on runsaasti taistelun johtamista. Suurin syy siihen, miksen valinnut kyseistä elokuvaa analysoitavaksi on se, että siinä oli liikaa johtajia. Oli maataistelun johtaja, ilmataistelun johtaja, ryhmien johtajat, joukkueiden johtajat, yksiköiden päälliköt, saattueen johtaja jne. Analysoitavien johtajien määrä olisi pitänyt rajata ”kovalla kädellä” ja valita ne henkilöt, jotka ovat eniten esillä. (MTV3 [Viitattu 10.2.2006]. Saatavilla [www-  
muodossa: <URL:  
http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/elokuva.shtml/102691>.](http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/elokuva.shtml/102691); Mark Bowden. Isku Mogadishuun; Black Hawk Down by Ridley Scott 2001).

Ehdokkaana oli myös Antoine Fuquan vuonna 2003 ohjaama Tears Of The Sun. Elokuva kertoo luutnantti Watersin johtamasta Navy Seals ryhmästä, jonka tehtävänä on tärkeiden henkilöiden evakuointi Nigeriasta. En valinnut tätä elokuvaa siksi, koska tässä elokuvassa taistelun johtamisen osuus on hyvin vähäinen. Tämä elokuva sopii mielestäni paremmin tutkimukseen, jossa tutkitaan sotilaiden ja siviilien välisiä suhteita ja sosiaalista kanssakäymistä sodan aikana. (MTV3. [Viitattu 10.2.2006]. Saatavilla [www-  
muodossa: <URL:  
http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/dvd.shtml/213400?2004](http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/dvd.shtml/213400?2004)).

Useampaan kertaa Suomen televisiossakin esitetty Stephen E Ambrosen bestselleriin perustuva Band Of Brothers – Taistelutoverit oli yksi hyvin varteenotettava vaihtoehto. Mikael Salomonin, David Nutterin, David Lelandin ja Tom Hanksin vuonna 2001 yhteistyössä ohjaama elokuva kertoo yhden komppanian tarinan toisen maailman sodan taisteluissa. Elokuvasta olisi ollut helposti poimittavissa yksi henkilö. Kyseinen henkilö ylenee elokuvan aikana joukkueen johtajasta aina pataljoonan komentajaksi asti. Elokuva on jaettu kymmeneen eri osaan ja jokainen osa kestää tunnin, joten elokuva kokonaiskesto on noin kymmenen tuntia. Elokuva pituus oli syy, miksi jätin elokuvan tutkimuksen ulkopuolelle. (DVDPlaza. [Viitattu 10.2.2006]. Saatavilla [www-  
muodossa: <URL:  
http://www.dvdplaza.fi/reviews/nayta.php?sid=478](http://www.dvdplaza.fi/reviews/nayta.php?sid=478)).

Valitsin ehdokkaista Saving Private Ryanin, koska se ei kuulu niihin esimerkkielokuviin, joita tunneilla on käytetty, joten tämän tutkimuksen avulla on mahdollista saada uutta materiaalia opetukseen. Stephen Spielbergin vuonna 1998

ohjaama elokuva korostaa kahden johtajan toimintaa, joten mitään rajausta elokuvan johtajien osalta ei tarvitse tehdä. Elokuva sisältää taistelutilanteen johtamista ja siinä johtajat joutuvat ratkomaan niin henkisiä kuin fyysisiä ongelmatilanteita.

### 3. JOHTAMISEN TEORIA

Tämä luku käsittelee tutkimuksen johtamisen teoriaa kahdessa eri osassa. Ensimmäisessä osassa käsitellään johtamisen filosofiaa hieman laajemmassa viitekehyksessä sekä johtamisen eri käsitteitä. Toisessa osiossa paneudutaan syväjohtamiseen ja syväjohtamisen mallin eri ulottuvuuksiin sekä näiden yhteyksiin sotilaskoulutuksessa.

#### **Johtaminen, johtajuus, johdettavat?**

Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että johtamisen ensimmäinen velvollisuus on todellisuuden määrittäminen ja viimeisenä velvollisuutena on kiitoksen antaminen. Johtamisen pohdiskelun tavoitteena ei ole ainoastaan suurten ja karismaattisten johtajien tuottaminen. Johtajuuden mittapuu ei ole kärkihahmon, johtajan laatu, vaan koko toimivan organisaation vire ja motivaatio. Hyvän ja toimivan johtamisen merkit on ensin havaittavissa johdettavista. Yltävätkö alaiset kykijensä ylärajoihin? Oppivatko he uutta? Kehittyvätkö he osana organisaatiota? Hallitsevatko he toiminnan vaikeuksien ja ristiriitojen keskellä? DePree (1990, 26) kirjoittaa, että johtajuudessa on kysymys eräänlaisesta velallisuudesta yhteisölle ja organisaatiolle. DePree (1990, 26) esittää teoksessaan mielestäni hyvin tärkeän kysymyksen: mistä taitavat johtajat ovat vastuussa? Hän vastaa, että ihmisistä. Ilman ihmisiä ei tarvita myöskään johtajia. Samaa kirjoittaa myös Gordon (1983, 24) omassa teoksessaan. Ei voi olla johtajaa, ellei ole johdettavia. Et voi pitkään olla ryhmänjohtajana ellei ole ryhmää tai sen jäseniä, jotka hyväksyvät vaikutuksesi, johtamistapasi ja ohjauksesi. (Lindgren 2001, 22; Gordon 1983, 24).

DePree (1990, 27) huomauttaa myös erittäin tärkeästä hyvän johtajan ominaisuudesta; hyvän johtajan tulee tunnistaa, kehittää ja kasvattaa tulevia kykeneviä ja tarmokkaita johtajia. Heidän tulee tulevaisuudessa kyetä itsenäiseen työskentelyyn ja joskus hyvinkin vaativaan päätöksentekoon. Johtajilla tulee olla harkintakykyä ja heidän tulee olla hyvin johdonmukaisia. Jälkimmäinen auttaa ymmärtämään ihmissuhteita ja toimintatapoja. Kahta edellä mainittua DePree (1990, 28- 29) pitää hyvin arvostetussa asemassa. Näiden kahden elementin avulla organisaatio kykenee oppimaan jatkuvasti, se pysyy elinvoimaisena sekä elinkykyisenä.

Hyvän johtajan tapoihin ja normeihin kuuluu myös riittävän elintilan ja vapauden jättäminen alaisille. Tällä tavalla johtaja edesauttaa organisaation toimijoiden ja omien alaistensa kehittymistä ja mukautumista organisaation toimintatapoihin. Tällä tavalla johtaja, DePreen (1990, 29) mielestä, myös kehittää koko organisaatiota, koska riittävä toiminnanvapaus ja elintila johtavat alaisten hyviin ideoihin, asioiden parantumisiin ja toisten huomioon ottamiseen. Johtajien yhtenä päähaasteena on, miten vastata tehokkuudesta. DePreen (1990, 30) mielestä tehokkuus jakaantuu kahteen osaan; oikeiden asioiden tekemisestä ja asioiden tekemisestä oikein. Edellä mainitulla DePree (1990, 31) tarkoittaa, että johtajat voivat delegoida asioiden oikein tekemisen, mutta heidän tulee henkilökohtaisesti ottaa kantaa oikeisiin asioihin. Luonnollinen kysymys on, miten? DePreen (1990, 31) mielestä on ehdottaman tärkeää, että ihmisiä autetaan saavuttamaan kykyjensä yläraja sekä henkilökohtaisissa että organisaation asioissa. Toisinaan johtajan tulee tarkoin harkita, että kenellä on oikeus puhua. Tämä on DePreen (1990, 31) mukaan yksi johtamisen suurimmista vaaroista. Yksi hyvä tapa edistää ja kehittää organisaation tehokkuutta, on rohkaista tilapäisjohtajuutta. Tilapäisjohtajat ovat poikkeuksellisen lahjakkaita tai voimakkaita tai heillä voi olla tilanteen vaatimaa luonteenlahjakkuutta, jonka ansiosta he tarttuvat johtajan asemaan haastavissa tilanteissa. (Aravirta 2001, 216; DePree 1990, 31; Lindgren 2001, 25).

Gordon (1983, 25) kirjoittaa, että johtaja ei onnistunut tehtävässään, jos hän joutuu alinomaa tyydyttämään alaistensa tarpeita. Ammattitaitoinen johtaja kykenee samalla tyydyttämään omat tarpeensa. Näillä tarpeilla Gordon (1983, 25) tarkoittaa johtajan tiettyä asemaa, saavutuksia, tunnustuksia, itsekunnioitusta ja mahdollisesti parempaa palkkaa. Jos johtaja ei löydä keinoja omien tarpeiden tyydyttämiseen, hänen johtamisestaan tulee väkinäistä ja se vaikuttaa välittömästi myös alaisten ja koko organisaation motivaatioon ja toimintaan. Johtaja voi tuntea itsensä kyvyttömäksi ja voi tämän seurauksena olla hyvin suuri riski, tehdessään nopeita ja vastuullisia päätöksiä vaativissa tilanteissa. Asialla on tietysti myös toinen puoli. Gordon (1983, 26) kirjoittaa, että ihminen / johtaja käyttää useimmiten omaa energiaansa, jos hän tuntee saavansa vastaavaa hyötyä. Käsittääkseni Gordon tarkoittaa tällä sitä, että johtajan panostaessa huolellisesti ja aktiivisesti organisaatioon ja tehtävään, hän odottaa, että hänen alaisensa toimivat vähintäänkin samalla tavalla. Tämä siitä syystä, että organisaatio on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Tässä vaiheessa johtajan esimerkki ja johtamiskäyttäytyminen korostuvat.



## **Johtajalta odotetaan ja vaaditaan**

Johtajilta vaaditaan useimmiten valmiuksia vastata kahdenlaisiin odotuksiin; ryhmän ja organisaation asettamiin odotuksiin. Gordon (1983, 27) tarkoittaa ryhmän odotuksilla niitä odotuksia, joita alaiset luovat johtajan suuntaan. Organisaation asettamat vaatimukset ja odotukset ovat taas niitä, joita johtajaa kohtaan luodaan esimiesten toimesta. Gordon (1983, 27) on jakanut edellä mainittujen odotusten ja vaatimusten vastaukset samaan tyyliin; ryhmän odotuksiin vastaaminen ja organisaation odotuksiin vastaaminen. Ryhmän odotuksiin vastataan seuraavalla tavalla:

1. taito kohottaa alaisten itsekunnioitusta, itsekuria ja henkilökohtaista arvoa
2. johtajan tulee omalla käyttäytymisellään kiinteyttää joukkoaan ja pyrkiä lisäämään yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä

Organisaation odotuksiin vastattaessa tulee huomioida seuraavat kohdat:

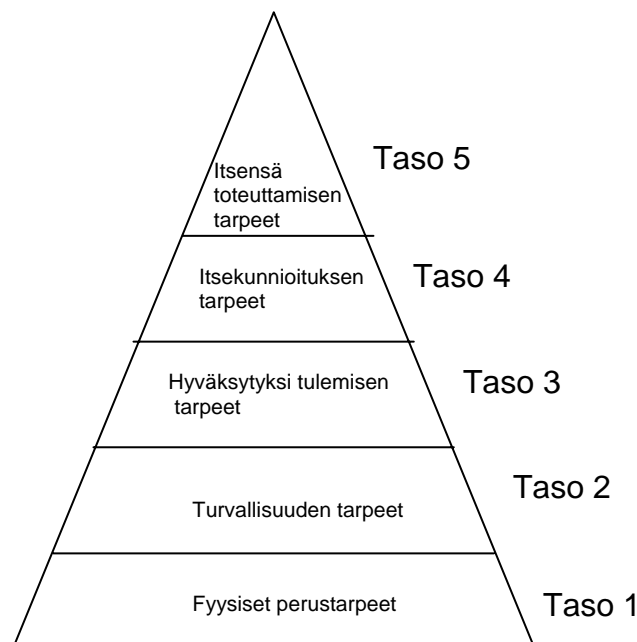
1. johtajan tulee kyetä motivoimaan alaisensa heidän henkilökohtaisten ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi
2. johtajalla tulee olla hyvä "pelisilmä", jolla hän auttaa toimijoita pääsemään hyviin tuloksiin.

Pelisilmällä tarkoitetaan ennakoivaa suunnittelua, aikataulujen laadintaa, asioiden ja toimijoiden koordinoitua, mahdollisten ongelmatilanteiden välitöntä ratkaisua ja eri mahdollisuuksien tarjoamista. (Aravirta 2001, 217- 219; Gordon 1983, 27).

## **Miten vastata alaisten tarpeisiin?**

Mitä johtajan tulee tarjota alaisilleen, että hän saa heidät liittymään aktiivisiksi toimijoiksi omaan organisaatioon? Siis mikä tekee johtajasta ammattitaitoisen yksilön? Useissa tutkimuksissa on havaittu, että ihminen tarvitsee ryhmältään hyvin paljon eri asioita kuten esimerkiksi organisaation muiden jäsenten hyväksymisen, aikaansaamisen ja pätemisen tarpeen sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Mitä sitten tarkoitin edellisellä? Johtajan tulee kyetä antamaan alaisilleen erilaisia houkuttimia, joiden avulla hän liittää alaiset organisaatioon kiinteästi. Jotta tähän tilanteeseen

päästään, tulee johtajan kyetä vastaamaan alaisten tarpeisiin. Tunnettu psykologi Abraham Maslow kehitti viisitasoisen pyramidin, jonka avulla alaisten eri tarpeiden suhteita voidaan tarkastella. (Gordon 1983, 28).



Kuvio 2: Alaisten tarpeiden pyramidi (Gordon 1983, 29)

Pyramidin pohjalla ovat ensisijaiset ja tärkeimmät tarpeet kuten nälkä, jano ja lämmöntarve. Edellä mainittujen tulee olla suurin piirtein tyydytettyjä ennen kuin ihminen motivoituu tyydyttämään seuraavan tason tarpeitaan. Gordon (1983, 29) käyttää pyramidia selventäessään yksinkertaista alkuasukas esimerkkiä. Voimme kuvitella, että alkuasukas on niin nälissään, että metsästäessään ruokaa hän jopa vaarantaa oman henkensä (taso1). Saatuaan itsensä kylläiseksi, alkuasukas laittaa jäljelle jääneen lihan kuivumaan ja varastoi sen vastaisen varalle (taso2). Tämän jälkeen alkuasukas alkaa miettiä ystävien kutsumista ruokaa jakamaan ja nauttimaan saaliista (taso3). Sosiaalisen vuorovaikutussuhdetarpeen tullessa tyydytetyksi, alkuasukas alkaa miettiä muita mahdollisia tapoja, jolla saaliin voi valmistaa ateriaksi (taso4). Viimeisenä, kun kaikki edelliset tarpeet on tyydytetty, alkuasukas alkaa mahdollisesti maalata pyydystämiensä eläinten kuvia luolansa seinälle (taso5).

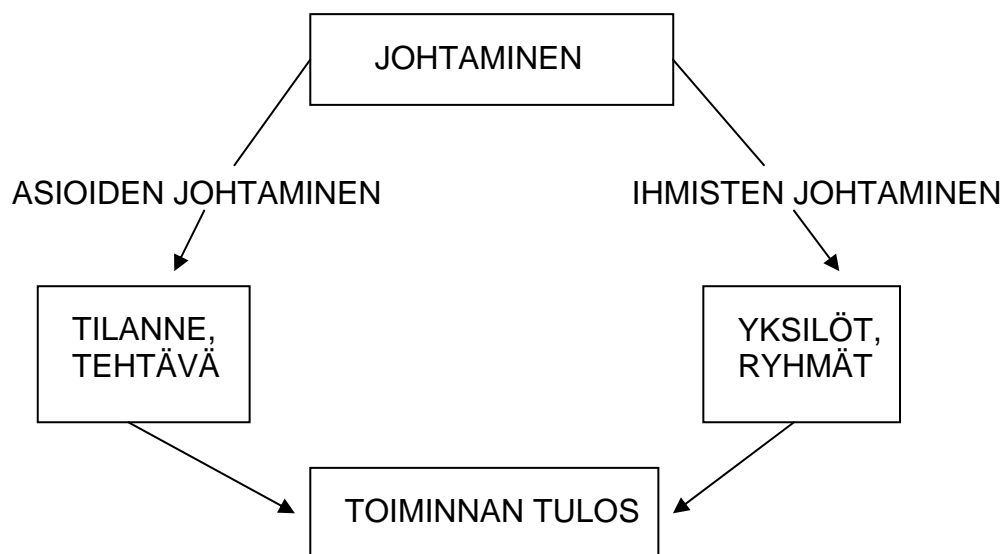
Edellä kuvattu Maslow`n teoria tarpeiden hierarkiasta on vaikutustensa vuoksi äärimmäisen tärkeä jokaisella johtajalla (Gordon 1983, 29).

## Sotilasjohtaminen

” Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustava esimerkkinä. Joukkoa, johon kuulun sekä paikkaani siinä, en jätä missään tilanteessa, vaan niin kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun”. (Sotilaan Käsikirja 2000, 11).

Yllä oleva lainaus on otettu sotilasvalasta. Suurin osa palvelukseen tulevista nuorista vannoo kyseisen valan. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että noin kahden kuukauden palveluksen jälkeen koulutettavat käsittelevät ensimmäisen kerran sotilasjohtamista. Tosin valatilanteessa monet jännittävät tai hermoilevat niin paljon, että he eivät kykene sisäistämään ja ymmärtämään antamansa valan velvoitteita ja vastuuta.

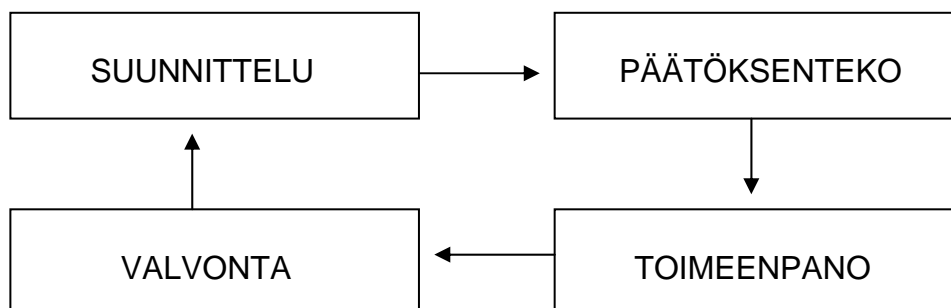
Usein sotilasjohtaminen ja –johtajuus ymmärretään autoritaariseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa ihmisten motivointi perustuu sekä kannusteiden että pakotteiden käyttöön. Kuitenkaan sotilasjohtaminen ei poikkea kovinkaan suuresti siviilielämän johtamisesta. Molemmat, niin sotilasjohtaminen kuin siviilielämän johtaminen, kohdistuvat ihmisiin ja asioihin. (Aravirta 2001; Lindgren 2001, 69; Sotilasjohtaja II 1990, 41). Kuviossa 3 on esitetty asioiden ja ihmisten johtamisen suhde verrattuna toiminnan tulokseen.



Kuvio 3: Johtamisen kohteet ja niiden suhde toisiinsa (Sotilasjohtaja II 1990, 40).

Kuviosta kolme on helposti havaittavissa mistä koko sotilasjohtaminen koostuu. Ammattitaitoinen johtaja kykenee samanaikaisesti johtamaan sekä alaisiaan että oman organisaationsa ja alaistensa asioita. Johdettaessa asioita, korostuvat johtajan suunnitteluvalmiudet ja ihmisiä johdettaessa johtajan ihmissuhdevalmiudet joutuvat testiin. Asioiden johtamisen avulla pyritään toiminnallisen tuloksen saavuttamiseen liittyvien asioiden hallitsemiseen ja niiden toisiinsa nivomiseen aina suunnitteluvaiheesta toimintavaiheeseen asti. Ihmisten johtamisessa erotetaan yleensä eri tasot, ryhmän johtaminen, joukkueen johtaminen ja koko organisaation henkilöstön johtaminen. Mitä useampia toimijoita on samassa työyhteisössä, sitä tärkeämpää on, että joku johtaa heitä yksilöinä ja organisaationa kohti haluttuja tavoitteita. On äärimmäisen tärkeää, että esimiesasemassa oleva henkilö kykenee johtamaan molempia kokonaisuuksia, koska kuten kuviosta kolme tulee esille, ne ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Jos toinen asia jää heikommalle huomiolle tai sitä ei huomioida ollenkaan, vaikuttaa se ensin negatiivisesti toiseen johtamisen alueeseen ja edelleen koko toiminnan tulokseen. Pahimmassa tapauksessa toiminnan tulos voi olla hyvinkin traaginen tai johtajan arvovaltaa heikentävä ja kyseenalaistava. (Lindgren 2001, 22; Sotilasjohtaja I 1990, 63).

Miten sitten ammattitaitoinen johtaja huolehtii molemmista johtamisen osa-alueista, mitä johtajalta vaaditaan, miten hän kykenee ottamaan kaikki huomioon? Yksinkertaisesti vastattuna; johtajalta vaaditaan johtamista, jonka tulee olla jatkuvaa. Jatkuva johtaminen voidaan jakaa neljään eri osaan: suunnitteluun, päätöksentekoon, toimeenpanoon ja valvontaan. Neljä edellä mainittua osa-aluetta muodostavat johtamisen kokonaisuuden. Kuviossa 4 on esitetty johtamisen eteneminen nelivaiheisessa prosessissa.



Kuvio 4: Johtamisprosessi (Sotilasjohtaja II 1990, 40)

Kuviosta neljä on havaittavissa johtamisprosessin neljä vaihetta. Johtajan tulee kyetä loogiseen ja järkevään suunnitteluun. Hänen tulee kyetä tekemään tilanteenmukaisia ja järkeviä päätöksiä. Johtajan tulee kyetä toimeenpanemaan asiat tehokkaasti ja liikaa aikaa kuluttamatta. Viimeisenä, vaan ei vähäisimpänä, johtajan tulee valvoa alaistensa toimia. Koko johtamisesta on noin 90 prosenttia valvomista ja asioiden oikeellisuudesta huolehtimista. Se koostuu sekä kontrolloivasta että passiivisesta johtamisesta. Otetaan esimerkiksi sotilaspoliisijoukkueen johtaja, joka saa tehtäväksi suojata avainhenkilön kuljetuksen paikasta A paikkaan B. Johtaja saa käskyn esimieheltään. Kaikki perusteet ja vaatimukset tulevaan tehtävään liittyen tulevat esimiehen käskyssä. Tämän jälkeen joukkueen johtaja perehtyy tarkemmin annettuun tehtävään ja laatii toimintasuunnitelman (johtamisprosessin vaihe suunnittelu).

Tämän toimintasuunnitelman pohjalta joukkueen johtaja antaa alijohtajilleen esikäskyn tulevasta tehtävästä. Tämä esikäsky aloittaa tehtävän valmistelun ja varustamisen joukkueen sisällä. Edellä mainittua toimintaa johtavat ja valvovat ryhmien johtajat. Tällä välin, joukkueen johtaja on laatinut oman suunnitelman tehtävän toteuttamisessa eli johtaja on tehnyt päätöksen tehtävästä (johtamisprosessin vaihe päätöksenteko).

Päätöksen perusteella joukkueen johtaja káskee tehtävät alaisilleen. Käskyn jälkeen alaiset alkavat toimeenpanna kukin omaa tehtäväänsä (johtamisprosessin vaihe toimeenpano). Tässä vaiheessa, johtajan on hyvin tarkkaa valvottava, että kaikki valmistautuminen, varustaminen ja tehtävän suorittaminen etenee, kuten johtaja on suunnitellut ja halunnut (johtamisprosessin vaihe valvonta). Kuten esimerkistä voidaan havaita, joukkueen johtaja johtaa asioita eli tilannetta ja tulevaa tehtävää sekä ihmisiä eli alaisiaan (kuvio3). Tähän johtamiseen hän soveltaa nelivaiheista johtamisprosessia, joka on esitetty kuviossa neljä.

Perinteinen sotilasjohtaminen voidaan jakaa kahteen eri toimintaympäristöön; rauhan ajan johtaminen ja sodan ajan johtaminen. Näillä molemmilla on muutamia tyypillisiä piirteitä, jotka vaikuttavat johtajan työskentelyyn. Rauhan ajan johtajuuden yleisimpiä piirteitä:

- organisaatio on kiinteä linjaorganisaatio, jota täydennetään tarvittaessa projektiorganisaation sovellutuksin

- johtajan tehtävät ja vallankäyttö perustuu erilaisiin ohjesääntöihin ja määräyksiin
- johtaminen perustuu pääosin valtionhallinnon suunnittelujärjestelmään
- johtajan ammattitaito on korkea, asema vakaa ja tehtävien vaihtuminen tai eteenpäinmeno on ennakoitavissa
- johdettaessa tulee huomioida eri ihmisryhmät ja näkökannat niin puolustusvoimien sisä- kuin ulkopuoleltakin
- johtajan toiminnassa on keskeistä ajankäytön rationalisointi; ongelman ratkaisuun on aikaa ja ongelman ratkaisussa voidaan apuna käyttää ylempien tahojen asiantuntemusta
- tuloksiin pääsemiseksi vaaditaan yleensä neuvottelutaitoa, ihmistuntemusta ja aikaa
- keskeistä on tehokkaan tuloksen irtisaaminen ihmisistä, heidän motivoinnistaan ja suuntaamisesta kohti tärkeämpiä tehtäviä
- johtajuuteen liittyy aina sodan ajan johtamisenperusteiden luominen. (Lindgren 2001, 62- 65; Sotilasjohtaja II 1990, 44.)

Sodan ajan johtamiselle tyypillisiä piirteitä:

- linjaesikuntaorganisaatiot, joita muunnellaan joustavasti tilanteen ja tehtävän vaatimalla tavalla
- johtajan yksiselitteinen komentajan asema, johon kuuluu laajat valtuudet ja toisaalta jakamaton vastuu
- perinteinen ja selkeä johtamisen toimintamalli, päätöksiä – suunnitelmia – käskyjä – valvontaa)
- johtajalta edellytetään nopeaa päätöksentekokykyä sekä lujuutta seistä päätösten takana
- johtajalta edellytetään ammattitaitoa, ja eri taistelumuotojen taktillista osaamista
- johtajalla tulee olla hyvä fyysinen ja psyykkinen kunto, että hän voi johtaa omalla esimerkillään
- johtajalla tulee olla asemansa vaatimat arvot (rohkeus, vastuuntunto, luotettavuus). (Lindgren 2001, 62- 65; Sotilasjohtaja II 1990, 44; Vehviläinen 2003, 21).

Kahdella edellä mainitulla johtamisympäristöllä on joitakin yhtenäisyyksiä. Molemmissa tapauksissa johtajan tulee olla ammattitaitoinen, hänen tulee kyetä järkeviin ja toteuttamiskelpoiisiin päätöksiin. Hänellä on omat läheiset alaisensa, jotka avustavat johtajaa työssään. Tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että sodan ajan johtajalla on huomattavasti vähemmän aikaa päätöksentekoon ja suunnitteluun mitä rauhan ajan johtajalla. Tosin pitää muistaa, että sodan ajan johtaminen korostaa tehtävien delegointia ja yhdessä suunnittelua. Johtaja ei voi tehdä itse kaikkea, mutta johtaja päättää mitä tehdään, miten tehdään ja viime kädessä johtajalla on jakamaton vastuu. (Aravirta 2001, 217).

### **Sotilasjohtaja**

Puolustusvoimien johtamiskoulutuksen vaativampana ja hankalimpana tavoitteena ovat poikkeusolojen ja sodan edellyttämät taidot. Johtamisajattelun kehittyessä on päästy eroon väittelystä demokraattisen tai autoritaarisen johtamistavan paremmuudesta. Menestyäkseen sodan vaativissa ja rajusti muuttuvissa tilanteissa, sotilasjohtajan on kyettävä suoraviivaiseen ja autoritaariseen johtamiseen. Johtajalla ja hänen alaisillaan on oltava hyvä toimeenpanokyky ja valmius. Johtajan on osattava varautua kriisinajan ja informaationsodankäynnin aiheuttamiin epävarmuus- ja painetekijöihin. Vuorovaikutuksen, viestinnän ja julkisen esiintymisen valmiudet ovat olennainen osa sotilasjohtajan ammattitaitoa, koska tie tehokkuuteen kulkee toiminnan tavoitteellisuuden ja rehdin vuorovaikutuksen kautta. (Vehviläinen 2003, 20- 21).

Drucker (1968) ja Sotilasjohtaja II (1990) esittävät viisi menettelytapaa, joiden avulla johtaja kykenee olemaan tehokas:

1. Tehokas johtaja tietää mihin hänen aikansa menee, hän ottaa kaiken hyödyn irti käytettävissä olevasta ajasta.
2. Tehokas johtaja keskittyy hyödyntämään muita eli delegoi tehtävät tehokkaasti.
3. Tehokas johtaja perustaa toimintansa omiin, ylempien, kollegojensa ja alaistensa kykyihin.
4. Tehokas johtaja ei yritä hoitaa kaikkea. Hän keskittyy muutamaa suureen asiaan ja jättää muut asiat vähäisemmälle huomiolle.

## 5. Tehokas johtaja tekee aina tehokkaita, suunniteltuja ja valmisteltuja päätöksiä.

Jokaisen johtajan, joka haluaa kehittyä ammattitaitoiseksi, tehokkaaksi ja motivoituneeksi, tulee ymmärtää edellä listattujen viiden kohdan merkityksen. Asiat ovat hyvin yksinkertaisia, mutta niitä voi olla hankala sisäistää ja oppia. Siksi oppimisen ja itsensä kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Kukaan ei ole koskaan täydellinen, jokaisella on aina jotain uutta opittavaa. Se ei riitä, että johtaja kykenee toimimaan yllä olevan viisikohtaisen luettelon mukaan. Johtajalla tulee olla luontaisia ominaisuuksia, joilla hän ottaa oman paikkansa joukon edessä. Ominaisuuksia kuten rohkeus, maltillisuus ja tasapuolisuus. Osa näistä ominaisuuksista on useimmilla johtajilla luonnostaan, osaa jokaisen johtajan on mietittävä ja kehitettävä omalla kohdallaan. (Lindgren 2001, 164- 168; Vehviläinen 2003, 21).

Tarkastellaanpa hieman tarkemmin, mitkä ovat hyvän sotilasjohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta. Seuraavassa esitettävät sotilasjohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta perustuvat Tannisen (2001) kirjoittamaan artikkeliin, jossa hän käsittelee Reserviupseeriliiton vuonna 1998 tekemää kyselytutkimusta, joka oli suunnattu sotaveteraaneille. Vastaajia kyselyyn oli 1600 sotaveteraania.

### **Sotilasjohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta**

Pelko on monien tutkimusten mukaan eräs vaikeimmista hallittavista psykologisista tekijöistä taistelukentällä. Pelon voittamisen vastavoimana on usein, lähestulkoon aina, ollut yksilöllinen *rohkeus ja pelottomuus* ts. kyky voittaa pelko. Kokemuksen myötä pelkoa voi oppia hallitsemaan. Myös kuoleman pelko on hallittavissa sotaoloissa, niin poikkeuksellinen sotatila onkin. Veteraaneille tehtyjen tutkimusten mukaan oli äärimmäisen tärkeää, että johtajan ulospäin antama vaikutelma oli hyvin peloton. Tämä helpotti miehistä hallitsemaan heidän omia pelkotiloja äärioloissa. (Tanninen 2001, 149).

Johtajan *rauhallisuutta ja maltillisuutta* korostetaan usein liian vähän. Huono johtaja tekee hätiköityjä päätöksiä, joita hän joutuu koko ajan korjailemaan ja täydentämään. Tannisen (2001, 151) mukaan sotilasjohtaja on joko maltillinen tai sitten hän ei ole. Ei ole olemassa mitään välimuotoa näiden kahden välissä. Veteraanitutkimusten mukaan, esimerkiksi käskynantotilaisuuudet olivat äärimmäisen hyviä hetkiä tarkkailla



johtajan käyttäytymistä. Hyvä sotilasjohtaja käski asian rauhallisella äänellä, eteni kohta kohdalta ja päätti käskynsä, kun oli käskenyt haluamansa asiat. Rauhallinen ja maltillinen sotilasjohtaja luo uskottavuutta ja luotettavuutta. Edellä mainituilla on suoranainen vaikutus myös alaisiin. Jos itse käyttäytyi hillitysti, myös alaisesi käyttäytyivät rauhallisesti, jolla on suoranainen vaikutus siihen, että heitä on helppo johtaa ja käskeä. (Tanninen 2001, 151).

*Ammattitaito.* Olen jo useaan kertaan ottanut ammattitaidon esiin. Ammattitaidon peruslähtökohtana on se, että johtajalla on ”hommat hanskassa” ja hän tietää koko ajan mitä ympärillä tapahtuu. Reserviupseeriliiton (1998) tekemän veteraanikyselyn mukaan, sota - aikana arvostettiin eniten taktista ammattitaitoa, koska se yleensä pienensi tappioita ja vähensi joukkoihin kohdistuvaa turhaa rasitusta. Tanninen (2001, 152) kirjoittaa, että samassa veteraanitutkimuksessa korostettiin toisensa tuntevan ja yhdessä toimineiden joukkojen koossa pitämistä. Tällä johtaja sai muokattua joukosta tehokkaan, joka oli taistelussa hyvin suorituskyykyinen. Ammattitaitoinen johtaja on äärimmäisen esiintymiskykyinen, varmaotteinen ja kohtuullisen vaatimaton. Hänellä on kyky lukea tilanteita ja näin ennakoida tulevaa toimintaa. (Tanninen 2001, 152). Ammattitaitoisen johtaja tulee olla fyysisesti hyvässä kunnossa. Sotilasjohtaja joutuu tekemisiin fyysisen suorituskyykynsä kanssa jatkuvasti tehdessään johtajan toimenkuvaan liittyvää ajatustyötä. (Tanninen 2001, 153).

Johtajan tulee aina olla tilanteesta riippumatta *tasapuolinen ja oikeudenmukainen*. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee kyetä käsittelemään niin negatiiviset kuin positiiviset asiat tasaisesti koko organisaation kesken. Hän ei saa nostaa ketään muita edullisempaan asemaan vaan kaikkia organisaation jäseniä tulee kohdella rehellisesti ja tasapuolisesti. Tannisen (2001, 153) käsittelemässä vuonna 1998 tehdyssä veteraanitutkimuksessa tuli esiin, että varsinkin tehtäviä jakaessa johtajan tuli olla äärimmäisen tarkkana. Alaiset olivat hyvin tarkkoja ja kriittisiä tasapuolisen kohtelun suhteen ja huomasivat välittömästi, jos johtaja teki virheen tehtäviä jakaessaan. Oikeudenmukaisuutena voidaan pitää sitä seikkaa, että johtaja ei holhoa alaisiaan liikaa eikä hän puutu joutaviin pikkuasioihin. On tärkeää, että johtaja pyrkii rakentamaan luottamuksen alaisiinsa siksi, ettei hänen tarvitse koko ajan kytätä alaistensa sanomisia tai tekemisiä. (Tanninen 2001, 153- 154).

Kuten jo edellisessä kappaleessa esitin, on äärimmäisen tärkeää, että johtaja pyrkii rakentamaan lujan *luottamussiteen* itsensä ja johtamansa joukon välille. Tannisen (2001) mukaan on tärkeää, että johtaja jakaa suunnittelemaansa tehtävään liittyvät riskit alaistensa kanssa. Myös vuonna 1998 tehdyn veteraanitutkimuksen mukaan, edellä mainittu johtaja nautti oman joukkonsa tinkimätöntä luottamusta, kun taas miehiään tuleen käskenyt johtaja, joka itse piileskeli suojassa, sai helposti omien tapattajan maineen. Samaisen tutkimuksen mukaan johtajan luottamusta alaisten silmissä lisäsi hänen ulkoinen olemuksensa ja hyvä maine. Myös johtajan ikä ja karttunut kokemus olivat luottamusta korostavia tekijöitä.

Ammattitaitoinen johtaja kykenee antamaan hyvin *selkeitä käskyjä ja ohjeita*. Kuten jo edellä kirjoitin, huonoa organisointia ja suunnittelua harrastava johtaja on todella heikossa asemassa. Hänen tulee jatkuvasti palata käskemiinsä asioihin ja tehdä korjauksia jo sovittuihin seikkoihin. Lopulta tämä johtaa siihen, että kukaan ei tiedä mitä tehdä, milloin tehdä ja missä tehdä. Sotilasjohtaja käskää asiansa rauhallisesti normaalia puheääntä käyttäen. Hän pitää käskynsä lyhyinä ja yksinkertaisina (Tanninen 2001, 157). Tässä tosin pitää huomioida se, että käskettäessä tehtäviä alaisille esimerkiksi tulevaan hyökkäykseen liittyen, käskyn tulee olla hyvin yksityiskohtainen ja sen tulee sisältää alaisen toimintaa liittyvät ohjeet. Ammattitaitoinen johtaja käskää vain sellaisia asioita, jotka ovat toteuttamiskelpoisia ja asiaankuuluvia. Toteuttamiskelpoisuudesta on hyvänä esimerkkinä aikamääreet Veteraanitutkimukseen vastanneet henkilöt pitivät aikamääreiden antamista hyvän käskyn mittarina. Tämä korostuu varsinkin taistelutilanteessa, jossa johtaja pitää varsin nopeasti käskää alaisiaan tekemään eri asioita. Jos johtaja tässä tilanteessa antaa liian rajallisen aikamääreen, voi se johtaa täysin päinvastaiseen toimintaan, kuin johtaja oli ajatellut ja suunnitellut. (Tanninen 2001, 157).

Yksi tunnetuimmista sotiemme legendoista on Lauri Törni. Hänen johtamisessaan korostui aina *edestä johtaminen ja esimerkkitaistelijana toimiminen*. Johtajan tulisi olla mahdollisimman paljon oman joukkojansa kanssa tekemisissä. Tällä päästään ainakin siihen, että johtaja kykenee jakamaan antamiensa käskyjen seuraukset alaistensa kanssa ja näin vähentämään tilanteiden ja tehtävien pelottavuutta. Ylempien johtoportaiden johtajien tulee olla aina tavoitettavissa ja heidän tulee johtaa toimintaa etupainotteisesti. Tätä seikkaa korostivat myös veteraanitutkimukseen vastanneet henkilöt. Heidän mielestään oli äärimmäisen tärkeää, että komentopaikka oli sijoitettu etupainoisesti ja johtajat johtivat toimintaa edestä. (Tanninen 2001, 158).

*Rehellisyys* on kaiken A ja O. Kaikki johtajan ja alaisten kanssakäyminen tulee perustua tinkimättömään rehellisyyteen. Ammattitaitoisen johtajan tulee kaikin keinoin tukea reilun, avoimen ja suorapuheisen ilmapiirin vallitsemista ja kehittymistä (Tanninen 2001, 159). Edellä mainittu ilmapiiri edesauttaa henkisen taakan kantamisessa ja vaikeiden asioiden käsittelyssä. Johtajan tulee keskustella alaistensa kanssa myös muista kuin sotilasaiheista. Tämä on hyvä keino helpottaa alaisten fyysistä ja henkistä taakkaa sekä auttaa heitä vaikeinakin hetkinä. Veteraanitutkimuksessa tuli ilmi, että rintamalla oli ajoittain huomattavasti joutoaikaa. Näinä aikoina johtajan tuli kiinnittää huomiota myös viihdepuoleen, ettei joukon motivaatio päässyt toimettomuuden takia laskemaan. Sota-aikana harrastusmahdollisuudet olivat vähäiset, mutta miesten mielialaa nostettiin esimerkiksi tilaamalla sanomalehtiä. Huumorin merkitystä korostettiin jo tuolloin ja sitä pitää korostaa edelleen, koska vaikeissa tilanteissa se on lähes korvaamaton voimavara. (Tanninen 2001, 159).

Johtajan *asiallisuutta* arvioidaan pitkälti kurinpidollisten toimenpiteiden kautta (Tanninen 2001, 160). Johtajan tulee olla oikealla tavalla tiukka, vaativa ja kuria ylläpitävä esimies. Sota-aikana kurin ylläpitämisessä menttiin jopa aseella uhkaamiseen, mutta sitä ei voida pitää joukon johtamisena vaan äärikeinojen avulla pakottamisena. Turha möykkääminen ja rähjääminen ovat turhaa, asian voi esittää menettämättä malttiaan ja normaalia puheääntä käyttäen. Myöskään kiroilu ei ole soveliasta, tosin sen merkitystä tilanteen tärkeyden korostamisessa ei voida unohtaa tai ohittaa. Veteraanitutkimuksen (1998) mukaan hyvä johtaja on sen verran läheinen, että alainen uskaltaa avata keskustelun hänen kanssaan. Tällä tavoin johtaja lisää omaa arvovaltaansa ja arvostusta alaistensa silmissä. (Tanninen 2001, 161).

Sanomattakin on selvää, että sodassa kaikkien organisaation jäsenten tulee tukea toisiaan (Tanninen 2001, 161). Johtajan tulee saada aikaan ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat itsensä tärkeiksi ja annetut tehtävät yhteisiksi. Johtaja ei saa kuitenkaan olla liian kaverillinen vaan hänen tulee säilyttää oma asemansa joukon vastuullisena johtajana. Veteraanitutkimuksen (1998) mukaan *toverillisena* pidetyn johtajan käskyjä noudatettiin mieluummin kuin epäsosiaalisen. Johtajan ei pidä maksimoida kurjuutta vaan hänen tulee jatkuvasti pitää yllä joukon motivaatiota ja taistelukestävyyttä. Toverillisesta johtajasta on hyvä esimerkki Tuntemattoman Sotilaan Vilho Koskela. (Tanninen 2001, 162).

## Ominaisuuksien kategoriointi

Hyvän sotilasjohtajan ominaisuudet voidaan jakaa neljään kategoriaan. Rohkeus ja maltillisuus muodostavat yhden kokonaisuuden. Molempiin liittyy runsaasti vaikeasti hallittavia psykologisia tekijöitä. Ihminen voi menettää itsensä hallinnan, jos pelon ärsykkeiden määrä kasvaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että ihminen menettää toimintakykynsä ja hänen käytöksensä muuttuu rauhattomaksi. Tästä johtuen ensimmäistä kokonaisuutta voidaan kutsua psykologiseksi johtajaominaisuudeksi. (Tanninen 2001, 162).

Toisen kokonaisuuden muodostavat ammattitaito, selvät käskyt ja oikeudenmukaisuus. Rohkeuteen ja maltillisuuteen verrattuna huomattavin ero on siinä, että näitä ominaisuuksia on mahdollista kehittää. Jos johtaja havaitsee puutteita omassa käytöksessään tai ammatillisissa ominaisuuksissa, hän pyrkii yleensä välittömästi korjaamaan puutteet. Täten ammattitaidon, oikeudenmukaisuuden ja selvän käskemisen kokonaisuus voi nimetä johtajan ammatillisiin ominaisuuksiin. (Tanninen 2001, 163).

Kolmannen kokonaisuuden muodostavat toverillisuus ja mukanaolo. Molemmat edellä mainituista viestivät yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta joukon ja johtajan välillä. Tanninen (2001, 163) on nimennyt toverillisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokonaisuuden johtajan sosiaalisiksi ominaisuuksiksi.

Neljännän kokonaisuuden Tanninen (2001, 163) on nimennyt eettisiksi ja moraalisiksi johtajaominaisuuksiksi. Tämä kokonaisuus pitää sisällään luotettavuuden, rehellisen käyttäytymisen ja asiallisuuden. Veteraanitutkimuksen (1998) mukaan sotilasjohtajan oli vallankäyttäjänä kyettävä luomaan avoin ja suorapuheinen ilmapiiri, koska vääräksi tunnettu kohtelu kuormitti joukkoa ja laski samalla taistelutehokkuutta.

## SYVÄJOHTAMINEN

Sotilasjohtaminen on vahvassa muutostilassa. On havaittavissa, että Suomea voidaan puolustaa myös ns. ulkokehällä. Tämä tarkoittaa käytännössä osallistumista kansainvälisiin rauhanturvaoperaatioihin. Rauhanturvaoperaatioihin liittyy kuitenkin aina monimutkaisuutta ja epävarmuutta, varsinkin tehtävän alkuvaiheessa. Toimintaympäristö, monikansalliset joukot, erilaisten kulttuurien kohtaaminen ja erilaisten johtamisjärjestelmien yhteensovittaminen asettavat suuria vaatimuksia sotilasjohtamiselle. Kriisinhallinnan lisääntyminen on johtanut siihen, että sodan uhka on jäänyt selvästi taka-alalle ja poliittiset odotukset sekä paineet pienentää puolustuksen määrärahoja kohtaavat yhä useampia armeijoita. Tämä johtaa siihen, että tehokkuuden on parannuttava. Yhteiskunnassa ei ymmärretä kaikilta osin sotilasjohtamisen monimutkaisuutta ja sen kohtaamia haasteita.

Suomen puolustusvoimissa on nopealla tahdilla otettu käyttöön syväjohtamisen malli. Se on suomalaiseseen kulttuuriin sovitettu koulutuksen työkalu. (Nissinen 2001, 45).

### Syväjohtamisen tausta ja vakiintuminen Suomessa

”Transformationalisen johtamisen paradigman lähtökohtana on empiirisesti todistettu havainto siitä, että on olemassa johtamiseen liittyvä ilmiö, joka on käsitteellisesti universaali. Tuota ilmiötä voidaan luonnehtia termillä erinomainen johtamiskäyttäytyminen” (Nissinen 1999). Transformationalisen johtamisen teoria on kehittynyt nykytilaansa viimeisen 20 vuoden aikana. Mallin alullepanijana pidetään McGregor Burnsia. Burnsin keskeisenä ajatuksena ja teemana oli erottaa syväjohtaminen ja kontrolloiva johtaminen toisistaan. Burnsin mukaan kontrolloiva johtaja pyrki saavuttamaan asetetut tavoitteet huolimatta siitä, mitkä olivat alaisen tavoitteet. Transformationaalinen eli syväjohtaja pyrki tunnistamaan alaisen tarpeet ja motiivit ja näin sitouttamaan alaisen kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena oli luoda esimiehen ja alaisen välille kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa sekä esimiehen että alaisen tavoitteet lähestyivät toisiaan. (Nissinen 1999; Vuorio 2001, 34).

Varsinaisen syväjohtamisen mallin kehittäjänä pidetään Bernard Bass:a. Bass otti lähtökohdakseen Burnsin esittämän kahtiajaon kontrolloivan ja transformationalisen johtamisen välillä. Bass on jakanut transformationalisen johtamisen neljään alakohtaan: 1) karismaattisuus, 2) inspiroiva motivoiminen, 3) älylliseen stimulointi ja 4) yksilöllinen kohtaaminen. Bass on edelleen jakanut kontrolloivan johtamisen

neljään kategoriaan: 1) palkkiolla kannustaminen, 2) aktiivinen asioiden hoitaminen, 3) passiivinen asioiden hoitaminen ja 4) ”antaa mennä” johtaminen, jota ei voida pitää johtamisena. (Vuorio 2001, 34).

Suomessa transformationaalisen eli syväjohtamisen oppi-isänä voidaan pitää Vesa Nissistä. Kirjassaan Varusmiesten johtajakoulutus (1997) Nissinen käsittelee ensimmäisen kerran syväjohtamisen mallin rakennetta sekä mallin teoreettista perustaa. Vuonna 1995 upseerin peruskoulutuksessa johtamistaidon opettamisen painopisteeksi otettiin ihmisten johtaminen. Kolme vuotta tästä, uudistettiin varusmiesten palveluaikajärjestelmä. Palvelusajat jaettiin 6, 9 ja 12 kuukauteen, johtajien palveluajaksi määrättiin 12 kuukautta eli 362 vuorokautta. Puolustusvoimain johdon taholta tuli määräys, että johtajien koulutuksessa painopisteenä tulee olla ihmisten johtaminen. Tämä johti siihen, että Vesa Nissinen aloitti johtamisen tutkimisen. Nissisen tavoitteena oli selvittää ”millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttäytymisessä?” (Kinnunen 2003, 29). Työn tavoitetta voidaan pitää hyvin merkityksellisenä, sillä vuosittain noin 10 000 henkilöä saa perusteet johtajuudelleen. Hyvin usein henkilöt, jotka ovat saaneet puolustusvoimissa johtajakoulutuksen, toimivat myös työelämässä johtotehtävissä. Useiden kyselyjen ja tutkimusten mukaan henkilöt käyttävät johtajatehtävien perusteina varusmiesaikaisia kokemuksiaan. Tästä on havaittavissa, että puolustusvoimien johtajakoulutus vaikuttaa pitkällä aikavälillä koko yhteiskuntaan. (Kinnunen 2003, 29; Vuorio 2001, 34).

Sotilasaikakausilehdessä vuonna 1995 ollut Antti Häikiön artikkeli ”Muuttuva ja uudistuva johtajuus vaikuttaa sisimpään, ei vain käyttäytymiseen” toi Nissisen tietoon transformationaalisen johtamisen. Tämän artikkelin pohjalta Nissinen lähti kokoamaan lähdemateriaalia. Hankittuaan lähdeaineiston Nissinen totesi, että transformationaalisesta johtamisesta saatu materiaali tuki kaikkia niitä tarpeita, joita ihmisten johtamisen opetuksessa oli kaivattu ja etsitty. Mallin käyttöönottoa tuki myös Yhdysvalloissa ja Israelissa saadut positiiviset tulokset sotilasjohtajien koulutuksesta. Näin ollen Nissinen totesi transformationaalisen johtamisen ajattelutavan kokeiltavaksi ja sovellettavaksi käytäntöön. (Kinnunen 2003, 30).

Alkuvaiheessa syvän johtamisen malliin liittyvät käsitteet olivat suoria käännöksiä Bassin ja Avolion (1994) tutkimuksista. Kääntäessään Nissinen muutti yhden kategorian nimeä. Karismasta muodostui luottamuksen rakentamisen ulottuvuus. Muut kategoriat ja kuvaukset pysyivät muuttumattomina. Syvän johtamisen kulmakiviä oli jo tuolloin neljä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Muita ulottuvuuksia olivat antaa mennä- johtajuus, passiivinen asioiden johtaminen, aktiivinen asioiden johtaminen ja palkkiolla kannustava johtaminen. Nissisen tutkimuksen edetessä ja syvän johtamisen muokkautuessa suomalaiseen sotilaskulttuuriin, malli taipui muotoon syväjohtamisen malli. (Kinnunen 2003, 30).

### **Mihin syväjohtaminen perustuu?**

Ymmärtääksemme taisteluun valmistautumisen ja taistelun johtamisen eron, meidän tulee tarkastella sotilasjohtamisen käsitettä kokonaisuudessaan. Sotilasjohtaminen jakaantuu kolmeen peruselementtiin: 1) johtajan asemaan, 2) päätöksentekoon ja 3) johtamiskäyttäytymiseen. Johtajan asema pohjautuu viralliseen sotilasorganisaatioon, johon liittyvät aina käsketyt tehtävät, valta ja auktoriteetti. Päätöksentekoa voidaan pitää sotilaallisen johtamisprosessin tärkeimpänä elementtinä. Johtamiskäyttäytyminen on avain ihmisten johtamiseen sotilasjohtamisen kokonaisuudessa. Hankalaksi sotilasjohtamisen tekevät erilaiset toimintaympäristöt. Edellä mainitut kolme elementtiä ovat aina keskenään vuorovaikutuksessa ja niiden tasapaino järkkyy eri toimintaympäristöjen mukaan. (Nissinen 2001, 46).

Nissinen (2001) korostaa, että taistelun johtaminen on yksi osa sotilasjohtamisesta. Taistelun johtaja on se henkilö, joka johtaa joukkojaan sotatoimialueella (Nissinen 2001, 46). Taistelun johtaja johtaa joukkojaan henkilökohtaisella esimerkillään, lyhyin suullisin käskyin ja erilaisin sovituin merkein. Nissinen (2001) korostaa, että hyvä taistelun johtaja kykenee vaikuttamaan viholliseen joukkoonsa ja asejärjestelmiensä avulla. Kyseisessä toimintaympäristössä johtamisen ratkaisevaksi ulottuvuudeksi nousee päätöksenteko. Nissinen (2001) huomauttaa, että päätöksenteon merkitys on havaittu erilaisten tutkimusten avulla esimerkiksi Israelissa.

Päätöksenteko on osa sotilasjohtamisen kokonaisuutta. Nissisen (2001) mukaan päätöksentekoa voidaan pitää johtamisprosessin kulminaatiopisteenä. Sisäiset mallit ja kyky käsitellä erilaista informaatiota luovat perustan päätöksenteolle. Taistelua johdettaessa päätöksenteon osuus korostuu ja se saa hallitsevan aseman johtamisessa, tosin vain hetkellisesti. Nissinen (2001) korostaa, että taistelun johtamisen harjoittelua tulisi lisätä huomattavasti rauhan ajan sotilaskoulutuksessa. Nissinen (2001) perustelee: ”sisäisten mallien rakentaminen vaatii runsasta harjoittelua ja nykyaikaisten välineiden hyväksikäyttöä koulutuksessa”.

Useiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että syväjohtaminen takaa sotilasorganisaatioissa rauhan aikana erinomaiset koulutustulokset ja luo edellytykset varsinaiselle taistelun johtamiselle ääriolosuhteissa. Nissinen (2001) korostaa, että jos haluamme koulutusjärjestelmämme ja koulutuksemme toimivan mahdollisimman tehokkaasti, on sen luotava edellytyksiä sekä taistelun johtamiseen tarvittavien sisäisten mallien kehittymiselle että syväjohtamisen periaatteiden käytäntöön soveltamiselle. Syväjohtaminen korostuu rauhan ajan koulutuksessa ja johtamisessa, luonnollisesti. (Nissinen 2001, 47).

### **Mihin syväjohtamista tarvitaan sotilasjohtamisessa?**

Tieteelliset perustelut ovat varsin selkeitä. Syväjohtamisen ideaa on sovellettu ja tutkittu sekä Israelin ja Yhdysvaltojen asevoimissa. Tutkimukset ovat osoittaneet vääjäämättömästi, että syväjohtajat yltyvät selvästi parempiin koulutustuloksiin. Nissinen (2001) huomauttaa, että myös Suomessa tehdyt veteraanikyselyt ja tutkimukset tukevat syväjohtamisen mallia ja sen kulmakiviä myös sodan ajan johtamisessa. Erityisesti esiin nousevat luottamuksen rakentaminen esimiehen ja alaisen välille sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Nissinen (2001) haluaa kuitenkin korostaa, että syväjohtaminen luo edellytykset ihmisten johtamiselle taistelussa; joukon toiminta tulen alla on täysin oma kokonaisuutensa.

Nissinen (2001) kertoo tekstissään, miten hän on testannut syväjohtamisen toimivuutta. Hän on joukon edessä käskenyt alaisiaan miettimään kuka heidän mielestään on ollut paras esimies ja miksi. Alaisten pohdittua, miksi juuri kyseinen johtaja nousee muiden yläpuolelle, kirjataan saadut ajatukset ja ominaisuudet esimerkiksi fläppitaululle. Nissinen (2001) kertoo, että hän on tehnyt saman testin useaan kertaan. Riippumatta joukon taustasta tulos on aina sama – hyvän johtajan



tunnusmerkeiksi määrittyvät syväjohtamisen kulmakivet ilman mitään selittelyjä.

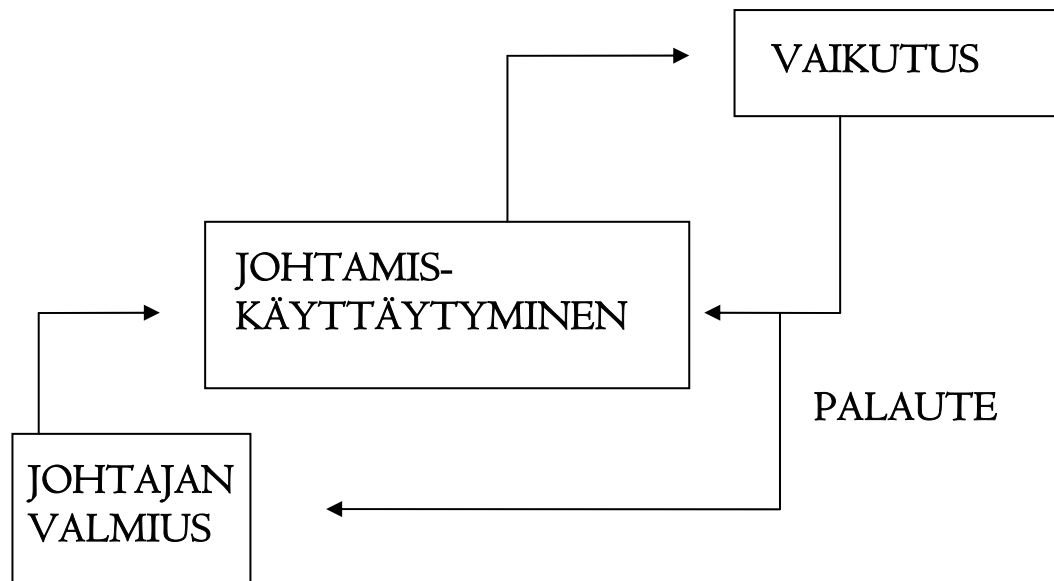
”Sitä on pakko uskoa”: toteaa Nissinen (2001, 52).

Nissinen (2001) korostaa, että syväjohtaminen on ajattelutapa, ei sarja hienoja temppuja. Syväjohtajalla on pelisilmää ja joustavuutta sekä hän ajattelee kanssaihmisistä myönteisesti ja arvostaa heitä. Ihminen, jonka ihmiskäsitys on jotain muuta, ei voi onnistua syväjohtajana, koska hän ei kykene ottamaan muita tasavertaisina huomioon. Lopuksi Nissinen (2001) haluaa huomauttaa, että tarkoituksena ei ole kloonata johtajia muokkaamalla heidän persoonallisuuksiaan, vaan tarkoituksena on luoda johtajakoulutusohjelmassa selkeä kuva ja linja siitä, millaista johtamiskäyttäytymisen tulee olla nykypäivän taistelukentällä.

### **Syväjohtamisen malli**

Syväjohtajuuden tarkoitus on laajentaa perinteistä johtamiskäsitystä. Syväjohtaminen ei ole erillinen tyyliuunta tai johtamisen keino. Se on perinteisen johtamiskulttuurin varaan rakentuva kokonaisvaltainen malli, jolla on konkreettinen kosketuspinta arkitodellisuuden kanssa. (Vuorio 2001, 35). Nissinen (2000, 99) toteaa, että syväjohtamisen malli on johtajakoulutusohjelman sisältötiedon peruspilari. Malli pohjautuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen (kuviokuva), josta rakentuu syväjohtamisen mallin kymmenen ulottuvuutta. Mallin konkreettisena työkaluna toimii syväjohtamisen kysymyssarja, jota hyväksi käyttäen kerätään yksittäisille johtajille palautetietoa. Nissinen (2000) huomauttaa, että juuri tämä seikka rajoittaa syväjohtamisen mallin rakennetta: malliin on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita ulkoisella palautteella voidaan luotettavasti arvioida. Syväjohtamisen malli sisältää johtajan käyttäytymisen perustasta eli valmiudesta ainoastaan yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Nissinen (2000) toteaa, että näiden kolmen tarkoituksena on antaa johtajalle palautetta hänen johtamiskäyttäytymisestään. Nissinen (2001) jatkaa, että edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden tavoitteena on antaa palautteen saajalle mahdollisuus peilata oman käyttäytymisen vaikutuksia johtamassaan joukossa. (Nissinen 2000, 99; Vuorio 2001, 35).

Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella ulottuvuudella. Syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen ovat kolme pääulottuvuutta, joiden avulla johtamiskäyttäytymistä käsitellään. Syväjohtamisen pääulottuvuus jakaantuu neljään alaulottuvuuteen, joita kutsutaan syväjohtamisen kulmakiviksi. Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ovat nämä neljä alaulottuvuutta. (Nissinen 2000, 100).

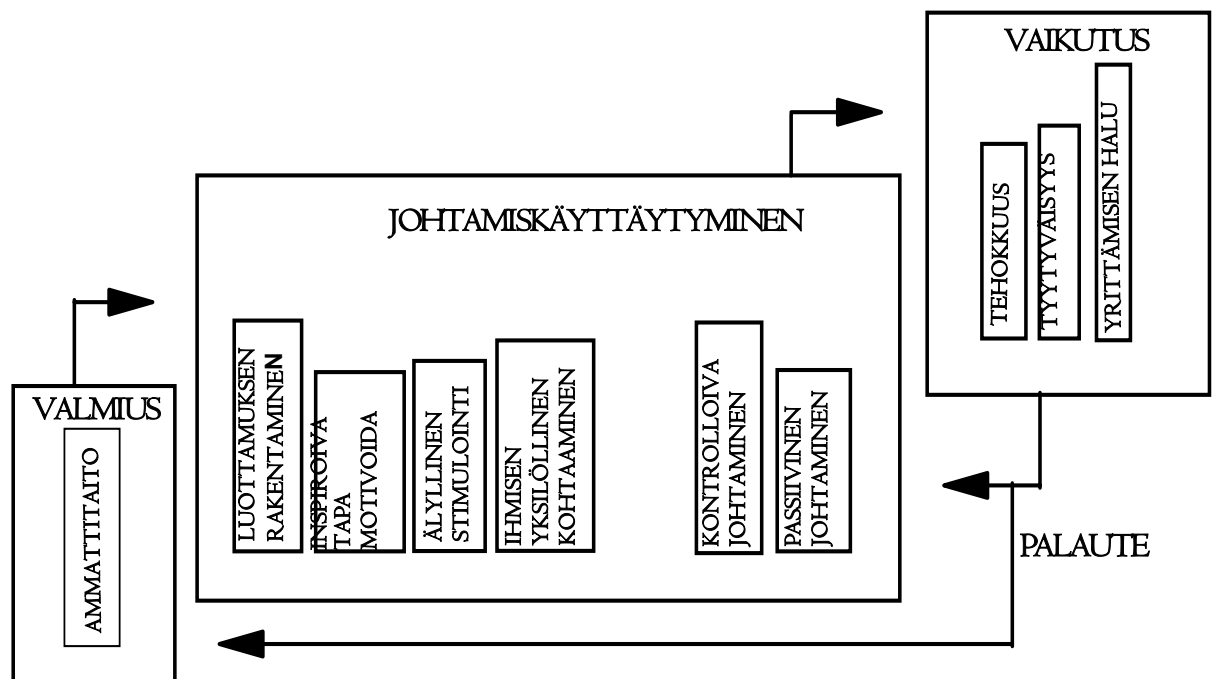


Kuvio 5: Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Johtaja- ja kouluttajakoulutus vihko)

Kuviosta viisi on havaittavissa jatkumo, josta Nissinen (2000) mainitsee. Johtajalla on olemassa tietty valmius ts. ammattitaito, jonka pohjalta hän joukkoaan johtaa ja käskee. Toisin sanoen, johtajalla on sekä luontaisia (perittyjä) että opittuja yksilön persoonallisuuden piirteitä, joilla on todettu olevan vaikutuksia ja yhteyksiä johtajana menestymiseen. (Kinnunen 2003, 247). Kinnunen (2003) toteaa, että johtajan valmiutta luonnehditaan usein kovin kokonaisvaltaisesti, jolloin puhutaan esimerkiksi johtajan karismasta tai lahjakkuudesta. Edellä mainitulla ammattitaidolla tarkoitetaan Kinnusen (2003) mielestä johtajan tiedollisia ja taidollisia valmiuksia omassa tehtävässään.

Johtamiskäyttäytymiseen liittyen Kinnunen (2003) toteaa, että syväjohtaminen toimii vain silloin, kun se tai sen kulmakivet ovat osa luonnollista ja persoonallista johtamistapaa. Johtamiskäyttäytymisen vaikutuksen johtaja voi todeta välittömästi toiminnan jälkeen esimerkiksi miettimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin. Pääsikä

joukko asetettuun tavoitteeseen? Puhalsiko joukko yhteen hiileen? Ymmärsivätkö kaikki tehtävän merkityksen ja tarkoituksen? Kysymysten vastausten avulla johtaja saa omasta käyttäytymisestään palautetta, joka vaikuttaa hänen valmiuksiinsa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Joka tapauksessa saamansa palautteen avulla johtaja pyrkii kehittämään ja parantamaan johtamiskäyttäytymistään. Voidaan siis todeta, että tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu ovat johtamisen ulospäin näkyviä tuloksia (Syrjänen 2003, 67).



Kuvio 6: Syväjohtamisen malli (Vuorio 2001, 35)

Kuten jo edellä kirjoitin syväjohtamisen malli rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta. Mallin ulottuvuudet liittyvät kiinteästi johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen. Tämä korostaa mallin kokonaisvaltaisuutta. Vuorio (2001) muistuttaa, että jokainen johtaja käyttää joskus sekä passiivisen, kontrolloivan että syväjohtamisen ulottuvuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan kokonaisprofiili muodostuu eri ulottuvuuksien yhden aikaisesta hallinnasta. Kuitenkin on huomioitava se seikka, että syväjohtaminen toimii vain silloin, kun se on osa luonnollista johtamistapaa. (Kinnunen 2003, 247; Vuorio 2001, 35). Empiiristen tutkimusten avulla on todettu, että tehokkaimmat johtajat ovat vahvoja syväjohtamisen kulmakivien alueella.

## Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet

**Ammattitaidolla** tarkoitetaan johtajan tehtävässään tarvitsemia tietoja ja käytännöllisiä taitoja. Ammattitaito on osa johtajan luonnollista valmiutta. (Kinnunen 2003, 36; Nissinen 2000, 100).

**Luottamuksen rakentaminen** on syväjohtamisen neljästä kulmakivistä ensimmäinen. Syväjohtaja antaa alaisilleen esimerkillään käyttäytymisen mallin. Syväjohtaja kantaa vastuun asioista eikä ”luimistele” kädet taskuissa (Nissinen 2001, 49). Johtaja kykenee asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle (Johtaja- ja kouluttajakoulutus vihko). ”Johtajan käyttäytymisessä tärkeitä ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, joten eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva” (Kinnunen 2003, 36). Syväjohtaja käyttää harvoin legitiimiä valtaansa, eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. Johtajan toiminta vahvistaa alaisten keskinäistä luottamusta, lujittaa yhteisvastuun tunnetta ja yhteishenkeä. (Kinnunen 2003, 36; Nissinen 2000, 100; Vuorio 2001, 36).

**Inspiroiva tapa motivoida** tarkoittaa sitä, että johtaja saa alaiset löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita (Johtaja- ja kouluttajakoulutus -vihko; Kinnunen 2003, 36; Nissinen 2000, 100; Vuorio 2001, 36). Vuorion (2001) mukaan inspiroiva johtaja kykenee yhä uudestaan yllättämään alaisensa omalla innostuneisuudellaan ja aktiivisuudellaan. Syväjohtajat kykenevät kokoamaan kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja luovat sitoutumista yhteisten tavoitteiden avulla (Nissinen 2000, 100).

**Älyllinen stimulointi** näkyy siten, että johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletuksia kyseenalaisiksi, hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia (Nissinen 2000, 101; Vuorio 2001, 36). Johtaja ei pyri rankaisemaan yksilön virheistä alentamalla tämän itseluottamusta, vaan virheet nähdään luonnollisena osana yksilön kehittymistä (Kinnunen 2003, 37). Johtamisessa korostuu taitava palautteen käyttö: syväjohtaja osaa antaa ja ottaa palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista (Lukkari 2002, 9).

**Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.** Johtaja havaitsee jokaisen yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä samalla toimien eräänlaisena valmentajana (Nissinen & Seppälä 2000, 76). Kollegojen ja alaisten koko kykypotentiaali pyritään saamaan tuottavaan ja tehokkaaseen käyttöön. Syväjohtaja hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja kykenee toimimaan niiden mukaisesti. Nissinen (2001) muistuttaa yhdestä äärettömän tärkeästä seikasta; ”ethän erehdy luulemaan, että pelkästään johtajan asema tekisi sinusta jotenkin paremman ihmisen kuin alaisistasi?” Syväjohtaja osaa kuunnella alaisiaan kaikesta kiireestä huolimatta ja hän delegoi tehtäviä kehittääkseen alaisiaan. Syväjohtaja muistaa edelliset keskustelut ja pitää alaisistaan jatkuvasti huolta. (Johtaja- ja kouluttajakoulutus – vihko; Nissinen 2001, 49; Kinnunen 2003, 37; Nissinen 2000, 101; Vuorio 2001, 36).

**Kontrolloiva johtaminen** johtaa siihen, että johtajat ovat aktiivisia valvomaan kaikkea toimintaa, etsimään virheitä ja normaalista poikkeavaa toimintaa. Koulutuksessa kontrolloiva johtaminen esiintyy usein hyvinkin voimakkaasti. Johtaja ei luota alaisiinsa, hän uskoo, että tehtävät tulee suoritettua hyvin vain, jos ne suoritetaan tarkasti valvottuina. Kontrolloivalla johtajalla on tapana rankaista virheistä ja hän suorittaa usein tärkeimmät tehtävät itse, koska ei luota alaisiinsa eikä hän ole aidosti kiinnostunut omista alaisistaan. (Johtaja- ja kouluttajakoulutus – vihko; Kinnunen 2003, 37; Nissinen 2000, 101; Vuorio 2001, 37). Luottamuksen puute esiintyy tiukkana valvontana (Nissinen 2000, 101). Kinnunen (2003) huomauttaa, että liiallinen kontrolli johtaa siihen, ettei uusia asioita uskalleta kokeilla ja tehokkuus muuttuu näennäiseksi.

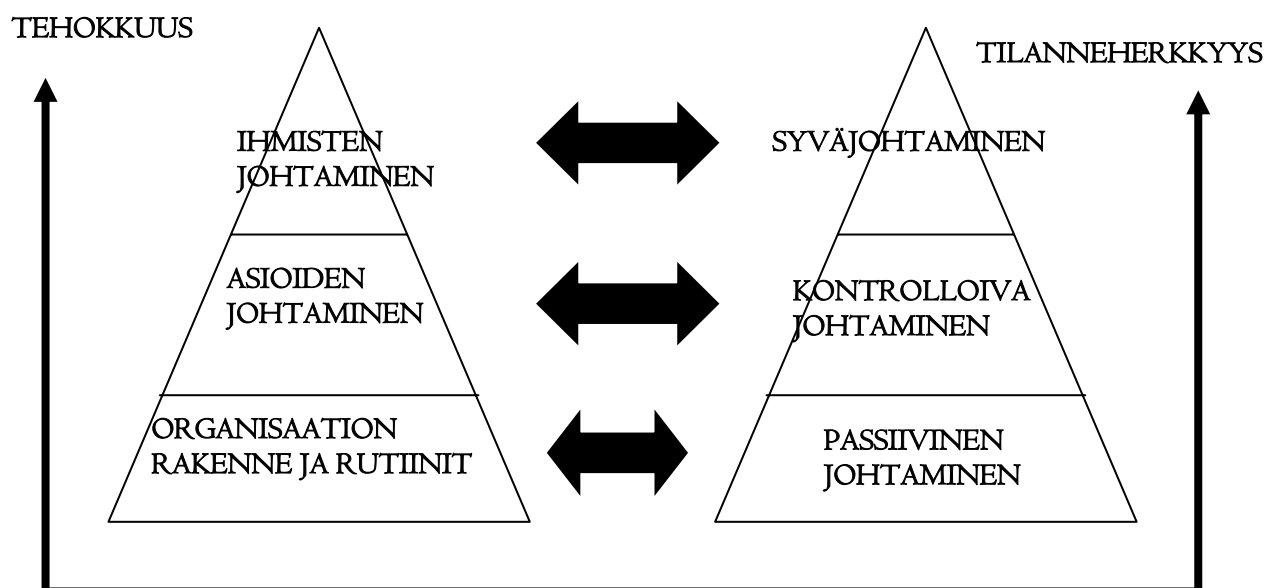
**Passiivisesta johtamisesta** voidaan käyttää myös nimitystä ei-johtajuus. Passiivinen johtaja pakoilee vastuutaan, joka johtaa siihen, että alaiset eivät voi luottaa johtajansa tukeen. (Johtaja- ja kouluttajakoulutus – vihko; Vuorio 2001, 37). Passiivinen johtaja puuttuu asioihin vasta, kun on pakko: virhe on jo tapahtunut eikä alaisten toimivaltuudet riitä ongelman ratkaisuun. Kiireellisiin asioihin puuttuminen on hidasta sekä päätöksenteko on vaikeaa ja usein myöhässä (Nissinen 2000, 102; Vuorio 2001, 37). Kinnusen (2003) mielestä passiivinen johtaja olettaa organisaation rutiinien ja vakiintuneiden toimintatapojen antavan riittävät perusteet työn tekemiselle.

**Tehokkuus** ilmenee yleensä koko organisaation tehokkuutena, johon syväjohtaja vaikuttaa (Kinnunen 2003, 38; Nissinen 2000, 102). Normaalisti asetetut tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään. Kinnusen (2003) mukaan toiminnan laatu näkyy kaikessa tekemisessä ja yksilöiden asenteessa pyrkiä kehittämään ja kehittymään. Tällainen tehokkuus luo koko organisaatioon menestystä tukevan ilmapiirin, joka heijastuu myös ulospäin.

**Tyytyväisyys** on laaja-alaista. Se liittyy paitsi organisaation tehokkuuteen ja menestykseen, myös johtajaan. Alaiset ovat tyytyväisiä, että saavat olla juuri kyseisen johtajan alaisuudessa ja palveluksessa. Johtajan käyttäytyminen nähdään usein menestyksen mahdollistajana. (Kinnunen 2003, 38; Nissinen 2000, 102).

**Yrittämisen halu** kasvaa toimittaessa syväjohtajan alaisuudessa (Kinnunen 2003, 38; Nissinen 2000, 102). Kinnunen (2003) ja Nissinen (2000) huomauttavat, että alaisten sitoutuminen työyhteisöön, organisaatioon, toiminnan tavoitteisiin ja johtajaan saa aikaan ilmiön, jossa ihmiset lisäävät vapaaehtoisesti omaa työpanostaan. Kannustaessaan alaisiaan kohti asetettuja tavoitteita, johtajan tulee käyttää hyväkseen jo saavutettua menestystä.

### Syväjohtamisen malli vs. johtamisen yleinen malli



Kuvio 7: Johtamisen yleisen mallin ja syväjohtamisen mallin rinnastus (Johtaja- ja kouluttajakoulutus – vihko)

Kuviosta 7 olevasta mallien rinnastuksesta voidaan havaita, miten johtamisen eri ulottuvuudet liittyvät toimintaympäristöön ja ennen kaikkea organisaatioon. Passiivinen johtaja antaa asioiden hoitua itsestään, ajan kanssa. Tällöin kaikki toiminta on organisaation rakenteiden ja rutiinien eli henkilöstön tehtävien, perustaistelumenetelmien, joukon kokoonpanon ja varustuksen varassa. Kontrollloiva johtaja johtaa asioita aktiivisesti ja on usein ammattitaitoinen, mutta hän ei osaa käyttää / hallitse käskytekniikkaa, tilanteenmukaista taistelutoimintaa eikä tulenkäyttöä. Syväjohtaja järjestää omaan organisaatioonsa vain tarpeelliset, mutta tehokkaat toimintatavat ja rutiinit. Johtaja on itse ammattitaitoinen ja kykenee omalla käyttäytymisellään saamaan organisaation toimimaan tehokkaasti, jopa omat rajat ylittäen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johtaja- ja kouluttajakoulutus – vihko).

### **Syväjohtamisen vaikutus sotilaskuriin**

Sotilaskurilla tarkoitetaan Yleisen palveluohjesäännön (2002) mukaan annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Sotilaskuri perustuu kahteen lähteeseen, ulkoiseen ja sisäiseen. Nissisen (2000) mukaan ulkoisella eli muodollisella kurilla tarkoitetaan usein esimiehen ja sotilasjohtajan toimintaa, jossa tietoisesti harjaannutetaan yksilöä ja joukkoa toimimaan sotilaskurin määritelmän mukaisesti. Sisäinen eli toiminnallinen sotilaskuri perustuu siihen, että yksilö ja joukko ovat motivoituneita ja pyrkivät omasta halustaan tekemään parhaansa tavoittaakseen sotilaskurin määritelmän mukaisen tilanteen (Nissinen 2000, 110).

Sotilaskurin yhteys syväjohtamisen malliin on Nissisen (2000) mielestä hyvinkin selkeä. Syväjohtajat uskovat kontrollloivia johtajia enemmän sisäisen kurin tehokkuuteen, kun kyse on tavoitteiden saavuttamisesta. Tärkein ja samalla haastavin seikka on oikean tasapainon löytämisessä ulkoisen ja sisäisen kurin välillä. Syväjohtamisen kehittyminen ja lisääntyminen tulee muokkaamaan sotilaskurin olemusta ja painopistettä kurin sisäisen lähteen ja olemuksen suuntaan (Nissinen 2000, 110). Nissinen (2000) huomauttaa, että tämä ei vaikuta ulkoisen kuriin heikentävästi, niin kauan kuin johtaja kykenee perustelemaan syyt toiminnalleen. Sotilaskuri liitetään usein johtajan muodolliseen asemaan ja tämän aseman osoittamiseen. Jos johtaja kykenee hankkimaan alaistensa kunnioituksen ja luottamuksen käyttäen syväjohtamisen oppeja, hänen käskyjään noudatetaan. Kovaan sotilasjohtajaan luotetaan myös sodan aikana. Nissisen (2000) toteaa, että

kovuus ei tarkoita äänen kovuutta, vaan tahtoa ja rohkeutta taistella oikeiden asioiden puolesta yhdessä alaisten kanssa.

Kapteeni Arto Nurkkala (2001) on tehnyt tutkimuksen syväjohtamisen vaikutuksesta sotilaskuriin. Hän on työssään tutkinut syväjohtamisen kulmakivien yhteyksiä ja vaikutuksia sotilaskuriin. Nurkkala (2001) kirjoittaa, että luottamuksen rakentaminen esimerkillisyydellä on omiaan vähentämään sitä seikkaa, että alaiset kokisivat kurin liian kovana. Johtaminen ajatuksella ”mitä voin itseltä vaatia, voin vaatia myös muilta” saa Nurkkalan (2001) mielestä kovatkin käskyt tuntumaan sopivilta. Nurkkalan (2001) mielestä syväjohtaja saa alaiset löytämään tehtävistään jotain uutta ja haasteellista eli inspiroiminen tapahtuu alaistensa itsensä kautta. Kun vastuu koetaan yhteiseksi asiaksi ja johtaja saa alaisen sitoutumaan joukkoon syvällisesti, ei alainen kyseenalaista sotilaskuria tai pidä sitä liian kovana.

Älyllisen stimuloinnin osalta kuriin liittyvänä voidaan pitää virheiden näkemistä oppimismahdollisuuksina. Nurkkalan (2001) tutkimuksessa ainoastaan yhdestä yksiköstä oli havaittavissa, että rankaisujen taso koettiin liian kovaksi. Nurkkala (2001) perustelee tätä sillä, että joukossa on yksilöitä, jotka eivät hyväksy eriävää mielipidettä, vaan saattavat vedota ongelmatilanteissa kurin ulkoisiin muotoihin sekä muodolliseen arvovaltaansa. Nurkkalan (2001) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajilla on kehitettävää ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa. Johtajien on kyettävä näkemään yksilöiden väliset erot ja toimimaan niiden mukaan. Nurkkalan (2001) mukaan sellaisen johtajan alaisuudessa, joka ei ota yksilöllisiä eroja huomioon, kuri koetaan huomattavasti tiukempana. Kun esimies huomioi alaisensa jo käskiessään, alainen saa positiivisemman kuvan kokonaistoiminnasta ja on motivoituneempi suorittamaan annettua tehtävää (Nurkkala 2001, 20).





Kuvio 8: Johtamisen "tiilitalo"

Kuviosta 8 on havaittavissa tämän luvun kokonaiskehys. Elementit tukevat toisiaan ja niiden kokonaisuudesta muodostuu johtamisen "tiilitalo". Johtamisen eri elementit ovat tässä rakennelmassa tiiliä ja syväjohtaminen sekä syväjohtamisen malli ovat sementtiä, jolla ammattitaitoinen, kehittyvä johtaja rakentaa tiilitalonsa, joka on tukevalla pohjalla. Edelleen ammattitaitoinen johtaja käyttää sisäistä ja muodollista kuria vaikeiden paikkojen "saumaamiseen".

Tämän luvun alussa kirjoitin, että johtajat ovat vastuussa ihmisistä eli alaisistaan. Johtajan tulee kyetä jatkuvaan alaisten huolenpitoon ja esimerkillisyyteen. Miksi? Koska ilman johdettavia, alaisia, ei tarvita myöskään johtajia. Johtajan tulee olla aktiivinen oman joukkonsa valmentaja ja hänen tulee löytää joukostaan uusia, potentiaalisia johtajaksi koulutettavia yksilöitä. Johtajan tulee olla motivoitunut esitaistelija, joka kykenee kouluttamaan uusia johtajia ja antamaan heille tarvittavaa tukea. Ammattitaitoinen, toiset huomioon ottava johtaja tukee alaisten itsenäistä työskentelyä ja antaa heille tarvittavan elintilan. Tämä edesauttaa siinä, että organisaatio itsessään ja siinä sen yksilöt kehittyvät ja mukautuvat organisaation toimintatapoihin ja rutiineihin. Edelleen tämä johtaa organisaation sisäiseen

hyvinvointiin ja alaisilta tuleviin ideoihin. Ammattitaitoinen johtaja huomaa tilaisuuden, jolloin on mahdollista tukea tilapäisjohtajuutta ja tällä tavoin parantaa organisaation tehokkuutta ja suorituskkyä (tiilitalon kohta ”johtajan vastuuntunto, valmentaminen”).

Johtajaa kohtaan luodaan vaatimuksia sekä alaisten että esimiesten taholta. Tehokas johtaja kykenee käsittelemään vaatimuksia siten, että tukevat toisiaan ja edesauttavat koko organisaation kehittymisessä. Tähän tilanteeseen johtaja pääsee käyttämällä pelisilmäänsä ts. ennakoivalla suunnittelulla, aikataulujen laatimisella, asioiden ja toimijoiden koordinoinnilla, mahdollisten ongelmatilanteiden välittömällä ratkaisulla ja eri mahdollisuuksien tarjoamisella (tiilitalon kohta ”alaisten ja esimiesten odotukset ja vaatimukset”).

Johtajan tulee kyetä vastaamaan alaisten tarpeisiin. Kuviossa kaksi esitin miten alaisten tarpeiden tyydyttäminen rakentuu viisiportaisen mallin mukaan. Motivaation puuttuessa alaisten tehokkuus on lähellä nollaa ja koko organisaation suorituskky on heikko. Huomioidessaan alaisten tarpeet johtaja nauttii alaistensa vankkumatonta luottamusta ja hänen oma johtamistoimintansa helpottuu ja hän pystyy keskittymään kokonaiskuvan hallintaan. Kokonaiskuvan hallinta pitää sisällään sekä ihmisten että asioiden johtamisen. Kuvioista kolme on havaittavissa näiden kahden osa-alueen tinkimätön riippuvaisuus toisistaan. Ne tukevat toisiaan ja niiden välille johtajan tulee löytää tasapaino (tiilitalon kohta ”alaisten tarpeet, johtamisen osa-alueet”).

Johtaja ei kykene johtamaan joukkoja, jos hän ei ymmärrä kuvion neljä johtamisprosessia. Kaikki johtamistoiminta sisältyy tämän jatkuvan prosessin eri osa-alueisiin. Johtajan tulee kyetä loogiseen suunnitteluun, järkevään toimeenpanoon ja asioiden valvontaan. Ennen kaikkea johtajan tulee kyetä päätöksentekoon, joka on hyvin suunniteltu sekä aina perusteltavissa. Johtajan tulee ymmärtää eri toimintaympäristöjen vaikutukset johtamiseen. Rauhan ja sodan ajan toimintaympäristöt saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Kuitenkin johtaminen näissä kahdessa eri ympäristössä on hyvinkin samanlaista. Molemmissa tapauksissa johtajan tulee olla hyvin aktiivinen ja ammattitaitoinen henkilö, joka omaa loogisen päätöksentekokyvyn, osaa käyttää alaisiaan tehokkaasti ja huomioi aina eri aikatekijät (tiilitalon kohta ”johtamisprosessi”).

Tehokasta johtajaa voidaan kuvata seuraavasti: johtajalla on hyvä ajantaju, hän osaa delegoida tehtävät tehokkaasti, johtaja hallitsee toiminnan sekä alaisten että esimiesten kanssa ja osaa vastata heidän vaatimuksiinsa, ei pyri tekemään kaikkea kerralla vaan pistää asiat tärkeysjärjestykseen sekä tekee aina tehokkaita, suunniteltuja ja valmisteltuja päätöksiä. Tehokkuuden lisäksi johtajan tulee olla rohkea, käytökseltään moitteeton ja rauhallinen. Ammattitaitoinen johtaja kohtelee kaikkia tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja on luotettava sekä rehellinen. Hätiköityjä tai mahdottomia tehtäviä / käskyjä ei kuulla hyvän johtajan suusta vaan käskyt ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia (tiilitalon kohta ”johtajan luontaiset ominaisuudet, tehokkuus”).

Empiirisesti on tutkittu ja todettu, että syväjohtajat pääsevät parempiin koulutustuloksiin kuin muita johtamistyyliä käyttävät johtajat. Pitää kuitenkin ymmärtää, että syväjohtaminen ei ole avain kaikkiin ongelmiin vaan syväjohtaminen perustuu luonnollisuuteen ja yksilön henkilökohtaiseen persoonallisuuteen. Väkisin muokkaamalla syväjohtamisen keinot ja ulottuvuudet saattavat johtaa negatiiviseen lopputulokseen. Ammattitaitoinen johtaja ymmärtää kuviossa viisi olevan johtamisen kokonaisuuden. Kaikki sotilasjohtamisen kehittyminen ja kehittäminen perustuvat juuri tuohon kuvaan. Myös syväjohtaminen ja syväjohtamisen malli pohjautuvat edellä mainittuun viitekehykseen. Johtaja ei voi siis luottaa syväjohtamiseen silmittömästi, koska se ei ole mikään sarja temppuja vaan johtamista tukeva työkalu (tiilitalon kohta ”syväjohtaminen”).

Mitä enemmän johtaja saa koulutusta ja pääsee rauhan ajan koulutuksessa sekä harjoituksissa johtamaan, sitä paremmin hän ymmärtää syväjohtamisen mallin eri ulottuvuuksien merkityksen ja niistä muodostuvan kokonaisuuden. Johtaja kykenee vankistamaan omaa asemaansa ja auktoriteettiansa syväjohtamisen kulmakivien avulla. Johtajan ei tule enää ainoastaan huutaa kurkku suorana osoittaakseen muodollisen valtansa vaan hän pystyy lähestymisellä ja omalla käyttäytymisellään muokkaamaan joukosta juuri sellaisen kuin itse haluaa (tiilitalon kohta ”syväjohtamisen malli”).

Syväjohtamisella on todistetusti myös vaikutusta sotilaskuriin. Pääsääntöisesti sen vaikutus on koettu myönteisenä. Kurin jakaantuessa kahteen eri elementtiin voidaan tärkeimpänä ja samalla haastavimpana seikkana pitää oikean tasapainon löytämistä ulkoisen ja sisäisen kurin välillä. Jos johtaja kykenee hankkimaan alaistensa

kunnioituksen ja luottamuksen käyttäen syväjohtamisen oppeja, hänen käskyjään noudatetaan. Tällöin kurin kovuutta tai sen luomaa kuormitusta ei koeta niin raskaana (tiilitalon kohta ”sotilaskuri”).

Lopuksi muutama ajatus Minna Syrjäsen (2003) tekemästä tutkimuksesta, jossa hän tutki myyttejä ja hyvää johtajuutta sotilasdiskurssissa. Tutkimuksessaan Syrjänen on haastatellut 86. ja 88. kadettikurssin kadetteja aiheesta hyvät sotilasjohtajat. Syrjänen (2003) mainitsee, että useimmiten haastatteluissa mainitaan Suomen marsalkka Mannerheim. Mannerheimin rinnalla mainitaan myös sissipäällikkö Törni ja jalkaväenkenraali Ehrnrooth. Seuraavaksi muutama kommentti, jotka tulivat ilmi Syrjäsen (2003) tekemissä haastatteluissa:

”No...totta kai kukaan ei voi tai voi, mutta en usko et kovinkaan moni pistää Mannerheimin johtamistaitoa, millä tavalla saa henkilöt toimimaan. Varmasti tuota mies paikallaan”.

”Jos joku semmonen johtaja ketä mä niin kuin henkilökohtaisesti kunnioitan / pidän sankarina, niin se on luonnollisesti Mannerheim. Hyvin lyhyesti sanottuna niin todella vahva siis karisma / auktoriteetti, jämpä, hyvin täsmällinen ja semmonen johtaja, joka ei kyseenalaista yhtään mitään”.

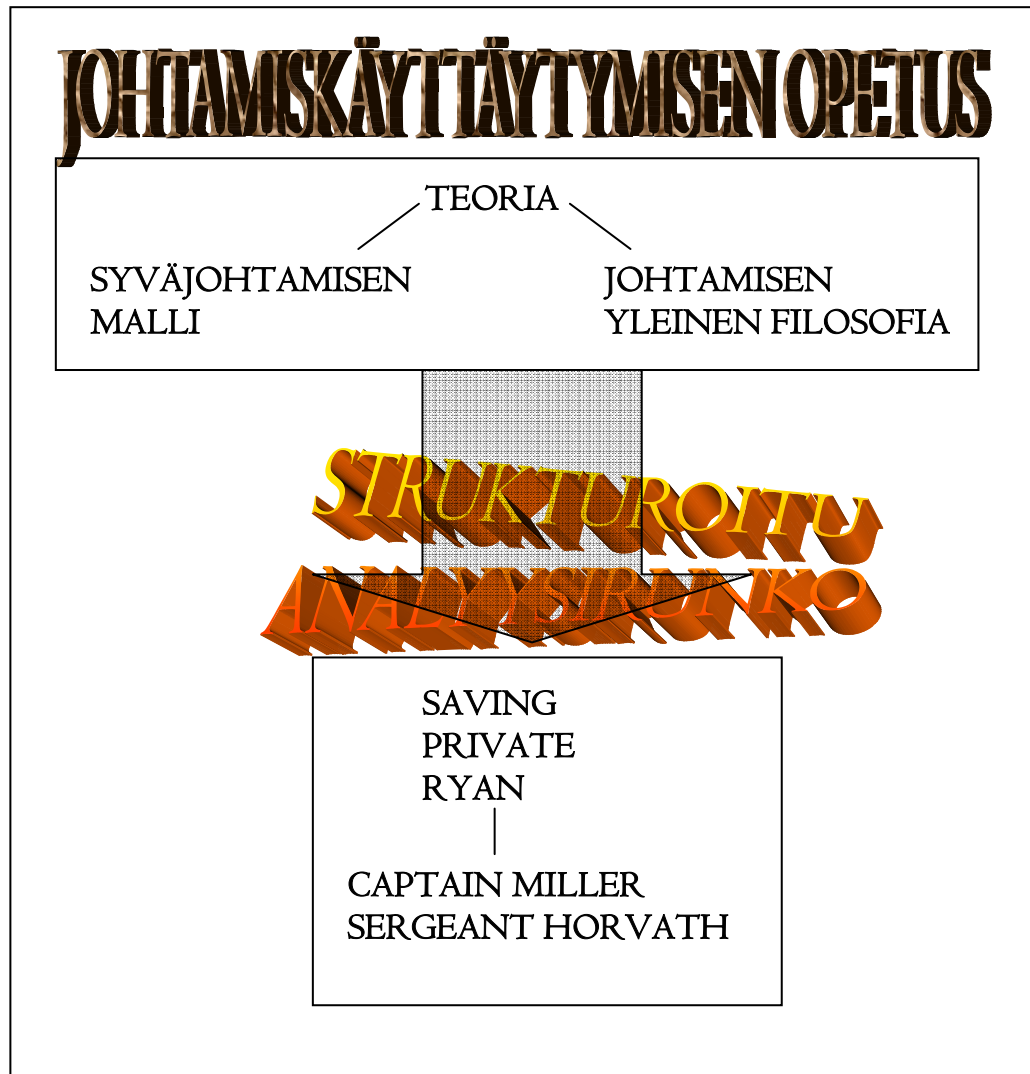
”Lauri Törnihan on tietysti tämmönen meidän niiku oma idoli. Sehän nyt on ollu sellanen räväkkä äijä, joka on sodan aikana ihan niiku huippua. No se oli semmone äijä, että se meni niin kun kompaniansa kärjessä aina”.

”Törni pysty hyvin pitkälle pyörittämään sitä omaa joukkoansa sotatilanteessa, hyvin tämmöisessä vaikeassa tilanteessa ja vielä olemaan niin taistelussa kuin sitten myös sanotaanko takalinjoilla esimerkkinä miehilleen”.

”Adolf Ehrnrooth. Varmasti monellakin tavalla hyvä johtaja, mutta varmasti hänelläkin heikkoutensa on. Omalla esimerkillään johtaminen, menestyksekkäs johtaminen, henkilökohtaiset kyvyt niin merkittävällä tasolla, että saa miestensä kunnioituksen ja sitä myötä niin paljon omaa sitä karismaa, että helppo luottaa, uskoo”.

#### 4. TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET VALINNAT

##### Tutkimuksen viitekehys ja sen merkitys tutkimuksessa



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosa koostuu kahdesta eri kokonaisuudesta; johtamisen filosofiasta ja syväjohtamisen mallin ulottuvuudesta. Johtamisen filosofian viitekehyksessä paneudutaan aluksi kokonaisuuksiin, joihin koko johtaminen pohjautuu. Johtamisen, johtajuuden ja johdettavien merkityksen avaaminen johdattelee ymmärtämään asioita, joita käsitellään hyvin harvoin johtamisen yhteydessä. Ammattitaitoisen johtajan on kyettävä vastaamaan häneen kohdistuviin odotuksiin ja haasteisiin, kuitenkin siten, että hän kykenee samalla huolehtimaan alaisistaan ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa.

Tähän alustukseen pohjautuen siirrytään varsinaiseen sotilasjohtamisen yleisen kehyksen käsittelyyn ja paneudutaan tarkemmin sotilasjohtajan määrittelyyn sekä hänelle luontaisiin ominaisuuksiin.

Kuten edellä kirjoitin, toinen teoriakokonaisuus muodostuu syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien käsittelystä. Aluksi tarkastellaan syväjohtamisen mallin syntyä, vakiintumista ja käyttöönottoa Suomen Puolustusvoimissa. Tarkastelun kohteena on myös syväjohtamisen alkuperä ja sen tarpeellisuus koulutuksessa sekä sotilasjohtamisessa. Tutkimalla johtamiskäyttäytymisen yleistä mallia luodaan vertailupohjaa syväjohtamisen mallia kohtaan. Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien avaamisen avulla tarkastellaan syväjohtamisen mallin vaikutusta sotilaskuriin.

Tutkimuksen toinen kokonaisuus on elokuva Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan. Tarkemmin sanottuna siinä esiintyvät kaksi sotilasjohtajaa; captain Miller ja sergeant Horvath. Teorialukuun perustuvien strukturoitujen analyysirunkojen avulla suoritetaan näiden kahden johtajan analysointi. Analysoidut kohtauksen redusoidaan, luokitellaan ja esitetään sekä numeraalisesti että sanallisesti.

### **Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen pää- ja alakysymykset ovat rakennettu palvelemaan tutkimuksen tavoitetta mahdollisimman hyvin.

#### **Pääkysymykset:**

- Perustuuko elokuvan johtajien johtamiskäyttäytyminen syväjohtamisen malliin?
- Onko elokuvan johtajien johtamistoiminnassa havaittavissa johtajalle luontaisia ominaisuuksia?

#### **Alakysymykset:**

- Miten kuri esiintyy elokuvan johtajien johtamisessa?
- Huomioivatko elokuvan johtajat alaisensa?
- Omaavatko elokuvan johtajat neliportaisen johtamisprosessin?

## Tutkimuksen metodologia, laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja hänen maailmansa, jonka kokonaisuutta voidaan tarkastella elämismaailmana. Varto (1992) kirjoittaa, että elämismaailma käsittää sitä kokonaisuutta, jossa ihmistä voidaan tarkastella. ”Se on niiden merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu sellaisista tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa tavataan, nimittäin yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista” (Varto 1992, 23).

Laadullinen tutkimus ymmärretään yksinkertaisesti aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus ei ole numeraalinen eli kvantitatiivinen vaikkakin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen ero on ainoastaan häilyvä. (Eskola & Suoranta 2003, 13). Tätä oletusta tukee myös se, että laadullisen aineiston lukutapaan voidaan soveltaa myös kvantitatiivisia tapoja. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina teoria ja se on kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta välttämätön (Tuomi & Sarajärvi 2003, 17). Laadullisella tutkimuksella on olemassa tiettyjä tunnusmerkkejä, joista se tunnistaa kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Niitä ovat aineistonkeruumenetelmä, hypoteesittomuus, tutkittavien näkökulma, tutkijan asema, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta ja tulosten esitystapa. (Eskola & Suoranta 2003, 15). Seuraavassa tarkastelen tutkimustani osittain edellisten laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkien näkökulmasta.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pääsääntöisesti tekstiä (Eskola & Suoranta 2003, 15). Aineisto, josta muodostan tutkimukseni teoriaosuuden, on pääsääntöisesti tekstiä ja tutkimustuloksia, joita on tuotettu haastatteluilla, omaelämäkerroilla sekä muilla kirjallisilla ja kuvallisilla aineistoilla. Tutkimukseni lähteenä voidaan kuitenkin pitää elokuvaa *Saving Private Ryan* – Pelastakaa sotamies Ryan. Perustelut kyseisen elokuvan valintaa on esitetty luvussa 2.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä tunnusmerkkinä on tapausten pieni otanta ja niiden perusteellinen analysointi (Eskola & Suoranta 2003, 18). Tutkimuksen lähteiden eli elokuvan tai elokuvien otanta on rajattu yhteen analysoitavaan elokuvaan. Tämän johdosta analysoinnin tulos on mahdollisimman tarkka ja tutkimuksen tulokset on sidottavissa yhteen lähteeseen. Edelleen elokuvasta analysoitavien johtajien otanta on hyvin pieni, joten heidän johtamiskäyttäytymistä voidaan analysoida

perusteellisesti monelta kantilta ja hyvin tarkasti. Samoin aineistoa kerätessä ei ole pyrittykään löytämään montaa eri näkökulmaa vaan aineistoa on kerätty sen luotettavuuden ja käytettävyyden perusteella.

Ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista, tutkijalla oli vahvat mielipiteet niin syväjohtamisen mallista kuin sen soveltamisesta käytäntöön. Myös analysoitavasta elokuvasta oli varsin selvä mielipide. Edellä mainitut mielipiteet ja ennakkoluulot oli suljettava pois, koska tutkimusta tuli lähestyä puolueettomasta näkökulmasta.

Analyysin tulokset esitellään taulukkomuodossa, josta ne ovat tarkasteltavissa hyvin helposti. Taulukkomuoto mahdollistaa myös eri kokonaisuuksien ja ilmiöiden keskinäisen vertailun. Taulukoinnin tueksi on laadittu sanallinen kuvaus, joka pohjautuu taulukkoon, jossa johtamiskäyttäytyminen on esitetty määrällisesti.

## **Sisällönanalyysi**

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, on sisällönanalyysi. Tuomi & Sarajärvi (2003) esittävät, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Voidaan siis todeta, että useimmat eri nimillä kulkevat kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93).

## **Teorialähtöinen sisällönanalyysi**

Tuomi & Sarajärvi (2003) lisäävät, että on valittava tarkkaan jokin kapea ilmiö – mutta siitä on kerrottava mahdollisimman paljon, lähes kaikki mitä irti saa. Muu mielenkiintoinen materiaali tulee siirtää seuraavaan tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 94). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri malliin: aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen- ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97). Tuomi & Sarajärvi (2003) huomauttavat, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti.



Teoriasidonnainen analyysi on aineistolähtöisen analyysin tukipilari. Sen avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan aineistolähtöisessä analyysissä ilmenneitä ongelmia (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98). Siinä on tietynlaisia teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan tutkimuksen teoriaan. Teoria toimii käytännössä analyysin etenemisen apuna.

Tässä tutkimuksessa on käytetty metodina luonnontieteen perinteistä analyysimallia, teorialähtöistä sisällönanalyysia. Se nojautuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun tai ajattelutapaan. On ominaista, että tutkimuksessa kuvaillaan ja esitellään tämä malli, jonka mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat aiheet ja asiakokonaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99). Tuomi ja Sarajärvi (2003) tarkentavat, että kyse on siis siitä, että aineiston analyysia ohjaa valmis, jo aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys. Teorialähtöisessä analyysissa päättelyn logiikka yhdistetään useimmiten deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen) päättelyyn (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97- 99).

Tutkimuksen teoriaosassa on hahmoteltu jo valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Tuomi ja Sarajärvi (2003) käyttävät kirjassaan edellisestä esimerkkinä ihmisten kokemuksia terveydestä. Esimerkin mukaan teoriaosassa päätetään, että ihmisen terveys muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta olemispuolesta. Kolmeen edelliseen perustuen asetetaan tutkimukselle tutkimuskysymykset, jotka suhteutetaan kolmeen olemispuoleen, sekä fyysiseen, psyykkiseen että sosiaaliseen. Voidaan siis todeta, että tutkimuskysymyksissä lähdetään hakemaan vastauksia ihmisen fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin terveyskokemuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 100).

Tuomi ja Sarajärven (2003) mukaan voidaan kääntäen todeta, että aineistonkeruun mukaan ihmisellä ei ole muunlaista kokemusta terveydestään kuin juuri näiden kolmen olemuspuolen perusteella saatu tieto. Tuomi ja Sarajärvi (2003) lisäävät, että tutkimustuloksena voidaan kertoa esimerkiksi, että ihmisen terveys koostuu näistä kolmesta olemuspuolesta, mutta ihmiset kuvailevat niitä eri tavoin.

Tuomi ja Sarajärvi (2003) tiivistävät lopuksi sen, että aineiston analyysissa on kyse keksimisen logiikasta. Tuomi ja Sarajärven (2003) mukaan on lohdullista, mutta vaativaa huomata, että keksimisen logiikkaa ei ole olemassa; ei ole olemassa mitään opetettavissa olevia sääntöjä tai viisasten kiveen rinnastettavaa metodologiaa, joka oikein

käytettynä itsestään tuottaisi viisaita ajatuksia ja johtopäätöksiä. Yleistäen voidaan todeta, ettei ole sellaista metodologiaa olemassa, joka takaisi totuuden etsinnän menestyksen, tutkimuksen tekijän itsensä on tuotettava analyysin viisaus (Tuomi & Sarajärvi 2003, 102).

Tämän tutkimuksen teoriapohja rakentuu johtamisen yleisen filosofian viitekehyksestä ja syväjohtamisen mallin muodostamasta kokonaisuudesta. Oli äärimmäisen tärkeää lähestyä näitä molempia osakokonaisuuksia objektiivisesta näkökulmasta, koska ennakkoluulojen luominen ennen analyysia olisi ollut haitallista tutkimuksen kannalta. Tarkoituksena oli avata molemmat teoriakokonaisuudet mahdollisimman tarkasti ja tutkimuksen kokonaisviitekehystä tukevasti. Positiivisinta tutkimuksen edetessä oli uuden oppiminen ja johtamisen teoriantason kehittäminen ja kehittyminen.

Tutkimuksessa on käytetty osin apuna Tuomen & Sarajärven (2003) esimerkkitapausta. Tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymykset, joihin teoriaosuus suhteutettiin. Teoriaan pohjautuen luotiin strukturoidut analyysirungot, joiden avulla elokuvan analysointi suoritettiin. Voidaan siis todeta, että strukturoitujen analyysirunkojen muodostamista ohjasivat teoriasta valitut analyysiyksiköt.

Tutkimuksen, analyysin ja luokittelun eteneminen on esitetty luvussa kahdeksan, ”Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus.”

## 5. SOTILASJOHTAJANA KAPTEENI MILLER

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymistä elokuvassa Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan. Luvun tavoitteena on selvittää, onko kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisessä havaittavissa syväjohtamisen ulottuvuuksia tai niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tavoitteena on myös selvittää, onko kapteeni Millerillä luonnostaan hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Kapteeni Millerin analysointi suoritetaan taulukossa 1 esitetyn strukturoidun analyysirungon avulla.

ILMIÖ	ILMIÖN OMINAISUUDET
Syväjohtamisen malli	Ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys, yrittämisen halu
Johtajan luontaiset ominaisuudet	Rohkeus & pelottomuus, rauhallisuus & maltillisuus, ammattitaito, tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus, luotettavuus, selkeät käskyt ja ohjeet, edestä johtaminen & esimerkillisyys, rehellisyys, asiallisuus, toverillisuus
Johtamisprosessi	Suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, valvonta
Alaisten tarpeet, johtamisen osa - alueet	Asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, motivointi
Alaisten ja esimiesten odotukset ja vaatimukset	Pelisilmä, ongelmatilanteen ratkaisu
Sotilaskuri	Kurin kokeminen raskaana, ulkoisen ja sisäinen kurin tasapaino
Johtajan vastuuntunto, valmentaminen	Alaisille riittävä elintila, alaisten itsenäinen työskentely

Taulukko 1: Strukturoitu analyysirunko, kapteeni Miller

## Klusterointi ja kvantifiointi

Tämän alaluvun tavoitteena on luokitella kohtaukset ja jatkaa niiden käsittelyä laskennallisesti. Pelkistämisessä apuna käytettyjen ilmiön ominaisuuksien avulla lasketaan, kuinka monta kertaa kukin ilmiön ominaisuus toistuu kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisessä. Kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisen analysoidut kohtaukset on esitetty liitteessä yksi. Kohtausten redusointi on esitetty tutkimuksen liitteessä kaksi.

SYVÄJOHTAMISEN MALLI			
Ammattitaito	4*	Kontrolloiva johtaminen	1
Luottamuksen rakentaminen	17	Passiivinen johtaminen	1
Inspiroiva tapa motivoida	4	Tehokkuus	1
Älyllinen stimulointi	2	Tyytyväisyys	1
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3	Yrittämisen halu	1
yhteensä	30	yhteensä	5
Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, yhteensä: 35			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 8: Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, kapteeni Miller

JOHTAMISPROSESSI			
Suunnittelu	1*	Toimeenpano	1
Päätöksenteko	5	Valvonta	1
yhteensä	6	yhteensä	2
Johtamisprosessin kvantifiointi, yhteensä: 8			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 9: Johtamisprosessin mallin kvantifiointi, kapteeni Miller

JOHTAJAN LUONTAISET OMINAISUUDET			
Rohkeus & pelottomuus	7*	Selkeät käskyt ja ohjeet	7
Rauhallisuus & maltillisuus	9	Edestä johtaminen & esimerkillisyys	7
Ammattitaito	3	Rehellisyys	1
Tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus	1	Asiallisuus	5
Luotettavuus	8	Toverillisuus	1
yhteensä	28	yhteensä	21
Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, yhteensä: 49			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 10: Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, kapteeni Miller

ALAISTEN TARPEET, JOHTAMISEN OSA-ALUEET			
Asioiden johtaminen	3*	Ihmisten johtaminen	36
Motivointi	5		
yhteensä	8	yhteensä	36
Alaisten tarpeiden, ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, yhteensä: 44			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 11: Alaisten tarpeiden ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, kapteeni Miller

ALAISTEN JA ESIMIESTEN ODOTUKSET JA VAATIMUKSET			
Pelisilmä	2*	Ongelmatilanteen ratkaisu	5
yhteensä	2	yhteensä	5
Alaisten ja esimiesten odotuksien ja vaatimuksien kvantifiointi, yhteensä: 7			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 12: Alaisten ja esimiesten odotuksien ja vaatimuksien kvantifiointi

# Kapteeni Millerin johtamisen kokonaisuus

SYVÄJOHTAMISEN MALLI		JOHTAJAN LUONTAISET OMINAISUUDET	
Ammattitaito	4	Rohkeus & pelottomuus	7
Luottamuksen rakentaminen	17	Rauhallisuus & maltillisuus	9
Inspiroiva tapa motivoida	4	Ammattitaito	3
Älyllinen stimulointi	2	Tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus	1
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3	Luotettavuus	8
Kontrolloiva johtaminen	1	Selkeät käskyt ja ohjeet	7
Passiivinen johtaminen	1	Edestä johtaminen & esimerkillisyys	7
Tehokkuus	1	Rehellisyys	1
Tyytyväisyys	1	Asiallisuus	5
Yrittämisen halu	1	Toverillisuus	1
yhteensä:	<b>35</b>	yhteensä:	<b>49</b>
JOHTAMISPROSESSI		ALAISTEN TARPEET, JOHTAMISEN OSA-ALUEET	
Suunnittelu	1	Asioiden johtaminen	3
Päätöksenteko	5	Motivointi	5
Toimeenpano	1	Ihmisten johtaminen	36
Valvonta	1	yhteensä:	<b>44</b>
yhteensä:	<b>8</b>		
ALAISTEN JA ESIMIESTEN ODOTUKSET JA VAATIMUKSET			
Pelisilmä	2		
Ongelmatilanteen ratkaisu	5		
yhteensä	<b>7</b>		

Taulukko 13: Kapteeni Millerin johtamisen kokonaisuus määrällisesti

Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet ilmenevät kapteeni Millerin johtamisesta hyvinkin selkeästi. Elokvasta analysoitiin kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisestä yhteensä 36 kohtausta. Kuten taulukosta 13 on havaittavissa, on kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisessä syväjohtamisella ja syväjohtamisen mallin ulottuvuuksilla vahva asema. Yhtä lukuun ottamatta jokaisessa analysoidussa kohtauksessa hänen johtamiskäyttäytymisessään oli havaittavissa syväjohtamista ja syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia. Kapteeni Millerin johtaminen perustuu kaksipuoliseen luottamukseen, hänen ja miesten välillä. Edellä mainittu asia on havaittavissa myös taulukosta 13. Kohtauksissa, jossa kapteeni Millerin johtamisessa esiintyy syväjohtamista, on lähes puolessa kyseessä luottamuksen rakentaminen. Tämä johtaa siihen, että kapteeni Milleriin luotetaan ja häntä kunnioitetaan. Hän saa miehensä tuntemaan, että tehtävän riskit ovat yhteisiä sekä hän tuo selvästi esille luottamuksensa miehiään kohtaan.

Taulukosta 13 on havaittavissa, että kapteeni Miller on hyvin ammattitaitoinen johtaja. Hän pyrkii rakentamaan / lujittamaan luottamusta toimien esimerkkitaistelija ja johtamalla edestä. Hän kykenee tarvittaessa laittamaan oman henkensä likoon alaistensa ja tehtävänsä puolesta. Kapteeni Miller kykenee kääntämään vaikeat ja ristiriitaiset tilanteet omalle puolelleen alaisten inspiroinnilla ja stimuloinnilla. Hän pystyy perustelemaan sekä ideansa että käskynsä alaisilleen ja tällä tavalla motivoi alaisiaan tehtävään. Epäsuorilla ohjeilla kapteeni Miller saa alaisensa ajattelemaan ja löytämään uusia mahdollisia ongelmatilanteiden ratkaisuja.

Voidaan todeta, että kapteeni Miller on johtaja, joka käyttää sekä passiivisen, kontrolloivan että syväjohtamisen oppeja omassa johtamistoiminnassaan. Voidaan todeta, että hän ymmärtää johtamisen kokonaisuuden. Asiat, jotka ovat vähäpätöisempiä, hän jättää hieman heikommalle huomiolle luottaen, että ne hoituvat organisaation rutiinein ja vakiintuneilla toimintatavoilla. Tärkeimpiä ja huomion arvoisia asioita kapteeni Miller johtaa kontrolloivasti. Hän haluaa varmistua, että asiat hoituvat hänen suunnittelemallaan ja haluamallaan tavalla.

Luonteeltaan kapteeni Miller soveltuu äärimmäisen hyvin johtajan asemaan. Taulukko 13 perustelee hyvin edellistä väitettä. Kuten jo edellä kirjoitin, elokuvasta analysoitiin 36 kohtausta. Jokaisessa analysoidussa kohtauksessa ei kuitenkaan ollut havaittavissa kapteeni Millerin luontaisia johtajan ominaisuuksia. Kuitenkin määrällisesti luontaisten ominaisuuksien määrä on todella huimaava. Kapteeni

Millerille on luontaista rauhallinen ja maltillinen johtamistoiminta. Hänen johtamisensa perustuu edestä johtamiseen ja esimerkkitaistelija toimimiseen. Vaikeissa tilanteissa hän johtaa edestä rohkeasti ja pelottomasti, ja näin lisää luottamustaan alaistensa silmissä. Kapteeni Miller toimii hyvin ammattitaitoisesti, kun hän jakaa käskyjään ja ohjeitaan. Käskyt ovat selkeitä ja ne sisältävät tarvittavat tiedot tehtävän toteuttamiseen. Hän pyrkii aina toimimaan upseerille kuuluvaan asialliseen tyyliin ja hänellä on vankka pyrkimys rakentaa vuorovaikutusta, yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta toverillisuudella alaistensa keskuudessa.

Kapteeni Millerille neliportainen johtamisprosessi on luonteva. Hänellä on looginen ongelman ratkaisukyky, jonka pohjalta hän tekee perusteltuja päätöksiä. On myös huomion arvoista, että hänen päätöksentekoprosessinsa ole aikaa vievä. Vaikeissa ja vaarallisissa tilanteissa kapteeni Miller kykenee päättävään ja loogiseen päätöksentekoon, jolla hän usein pelastaa alaistensa hengen. Kapteeni Miller ei jää miettimään eri vaihtoehtoja mitä tilanteessa voi tehdä, vaan hän päättää asian kuten parhaimmaksi näkee. Tämä on havaittavissa myös taulukosta 13, joka kertoo kapteeni Millerin päätöksenteon määrästä analysoiduissa kohtauksissa. Hän myös pysyy päätöstensä takana ja antaa ohjeet sekä käskyt päätöksensä perusteella ja tarvittaessa kantaa vastuun omista tekemisistään. Kapteeni Miller kykenee loogiseen ja tilanteenmukaiseen suunnitteluun. Hän pyrkii käyttämään suunnittelussa apuna alaisiaan, kysyy omien alijohtajiensa mielipiteitä, mutta muistaa kuitenkin sen, että hän on viime kädessä se, joka päättää ja hänellä on jakamaton vastuu.

Jokaisessa analysoidussa kohtauksessa on havaittavissa ihmisten johtamista. Kapteeni Miller pyrkii omalla esimerkillään sekä motivoinnilla nostamaan joukon suorituskkyä ja saamaan siitä kaiken mahdollisen tehon irti. Kapteeni Miller tietää, että huonon motivaation omaava joukko on tehoton ja sen suorituskky on heikko. Analysoiduissa kohtauksissa kapteeni Millerin johtaminen suuntautuu ihmisten johtamiseen. Kuitenkin hänen ammattitaitonsa myös asioiden johtamiseen on erittäin korkea. Edellisestä hyvänä esimerkkinä kapteeni Millerin taito pitää esimiehensä tilanteen tasalla ja toteuttaa aktiivisesti hänelle annettua tehtävää.

Hänen johtamisensa ei perustu muodolliseen kuriin, vaan hänelle luontevaan auktoriteettiin. Hänen kuriaan ei koeta raskaaksi, koska ammattitaitoisen johtajan tavoin hän jättää alaisilleen riittävän elintilan ja ohjaa alaisiaan itsenäiseen työskentelyyn.



## 6. SOTILASJOHTAJANA KERSANTTI HORVATH

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymistä elokuvassa Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan. Luvun tavoitteena on selvittää, onko kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisessä havaittavissa syväjohtamisen ulottuvuuksia tai niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tavoitteena on myös selvittää, onko kersantti Horvathilla luonnostaan hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Kersantti Horvathin analysointi suoritetaan taulukossa 14 esitetyn strukturoidun analyysirungon avulla.

ILMIÖ	ILMIÖN OMINAISUUDET
Syväjohtamisen malli	Ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys, yrittämisen halu
Johtajan luontaiset ominaisuudet	Rohkeus & pelottomuus, rauhallisuus & maltillisuus, ammattitaito, tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus, luotettavuus, selkeät käskyt ja ohjeet, edestä johtaminen & esimerkillisyys, rehellisyys, asiallisuus, toverillisuus
Johtamisprosessi	Suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, valvonta
Alaisten tarpeet, johtamisen osa - alueet	Asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, motivointi
Sotilaskuri	Kurin kokeminen raskaana, ulkoisen ja sisäinen kurin tasapaino

Taulukko 14: Strukturoitu analyysirunko, kersantti Horvath

## Klusterointi ja kvantifiointi

Tämän alaluvun tavoitteena on luokitella kohtaukset ja jatkaa niiden käsittelyä laskennallisesti. Pelkistämisessä apuna käytettyjen ilmiön ominaisuuksien avulla lasketaan, kuinka monta kertaa kukin ilmiön ominaisuus toistuu kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisessä. Kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisen analysoidut kohtaukset on esitetty liitteessä kolme. Kohtausten redusointi on esitetty tutkimuksen liitteessä neljä.

SYVÄJOHTAMISEN MALLI			
Ammattitaito	2*	Kontrolloiva johtaminen	0
Luottamuksen rakentaminen	6	Passiivinen johtaminen	0
Inspiroiva tapa motivoida	3	Tehokkuus	1
Älyllinen stimulointi	0	Tyytyväisyys	1
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2	Yrittämisen halu	1
yhteensä	13	yhteensä	3
Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, yhteensä: 16			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 18: Syväjohtamisen mallin kvantifiointi, kersantti Horvath

JOHTAMISPROSESSI			
Suunnittelu	2*	Toimeenpano	2
Päätöksenteko	2	Valvonta	1
yhteensä	4	yhteensä	3
Johtamisprosessin kvantifiointi, yhteensä: 7			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 19: Johtamisprosessin mallin kvantifiointi, kersantti Horvath

<b>JOHTAJAN LUONTAISET OMINAISUUDET</b>			
Rohkeus & pelottomuus	3*	Selkeät käskyt ja ohjeet	1
Rauhallisuus & maltillisuus	5	Edestä johtaminen & esimerkillisyys	5
Ammattitaito	2	Rehellisyys	2
Tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus	0	Asiallisuus	0
Luotettavuus	1	Toverillisuus	2
yhteensä	11	yhteensä	10
Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, yhteensä: 21			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 20: Johtajan luontaisten ominaisuuksien kvantifiointi, kersantti Horvath

<b>ALAISTEN TARPEET, JOHTAMISEN OSA-ALUEET</b>			
Asioiden johtaminen	2	Ihmisten johtaminen	16
Motivointi	3		
yhteensä	5	yhteensä	16
Alaisten tarpeiden, ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, yhteensä: 21			

x\* = analysoituja kohtauksia, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuutta

Taulukko 21: Alaisten tarpeiden ja johtamisen osa-alueiden kvantifiointi, kersantti Horvath

## Kersantti Horvathin johtamisen kokonaisuus

SYVÄJOHTAMISEN MALLI		JOHTAJAN LUONTAISET OMINAISUUDET	
Ammattitaito	2	Rohkeus & pelottomuus	3
Luottamuksen rakentaminen	6	Rauhallisuus & maltillisuus	5
Inspiroiva tapa motivoida	3	Ammattitaito	2
Älyllinen stimulointi	0	Tasapuolisuus & oikeudenmukaisuus	0
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2	Luotettavuus	1
Kontrolloiva johtaminen	0	Selkeät käskyt ja ohjeet	1
Passiivinen johtaminen	0	Edestä johtaminen & esimerkillisyys	5
Tehokkuus	1	Rehellisyys	2
Tyytyväisyys	1	Asiallisuus	0
Yrittämisen halu	1	Toverillisuus	2
yhteensä:	<b>16</b>	yhteensä:	<b>21</b>
JOHTAMISPROSESSI		ALAISTEN TARPEET, JOHTAMISEN OSA-ALUEET	
Suunnittelu	2	Asioiden johtaminen	2
Päätöksenteko	2	Motivointi	3
Toimeenpano	2	Ihmisten johtaminen	16
Valvonta	1	yhteensä:	<b>21</b>
yhteensä:	<b>7</b>		

Taulukko 22: Kersantti Horvathin johtamisen kokonaisuus määrällisesti

Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia on havaittavissa kersantti Horvathin johtamisessa. Hän pyrkii aktiivisesti rakentamaan / vankistamaan luottamusta itsensä ja alaistensa välillä toimien esimerkkitaistelija. Edellinen on havaittavissa taulukosta 22. Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia ilmeni 16:a analysoidussa kohtauksessa. Näistä lähes puolessa kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisessä oli havaittavissa luottamuksen rakentamiseen viittaavia ominaisuuksia. Hän pyrkii aktiivisesti motivoimaan miehiään yhä parempiin suorituksiin, kuten yllä olevasta taulukostakin on havaittavissa. Tarpeen tullen kersantti Horvath pystyy asettamaan alaistensa hyvinvoinnin oman hyvinvoinnin edelle ja hän pyrkii jatkuvasti huolehtimaan

alaisistaan. Omalla ammattitaitoisella ja rohkealla toiminnallaan kersantti Horvath lujittaa myös alaistensa keskinäistä luottamusta ja parantaa sekä yhteishenkeä että yhteenkuuluvuutta. Kersantti Horvath toimii aktiivisena linkkinä miesten ja kapteeni Millerin välillä.

Kersantti Horvath on luonteeltaan hyvin räväkkä ja räjähtävä johtaja. Jos asiat eivät suju hänen haluamallaan tavalla, hän pyrkii osoittamaan muodollisen valtansa voimakeinoja hyväksi käyttäen. Kuitenkin voidaan todeta taulukon 22 pohjalta, että kersantti Horvathin johtamistoiminta on hyvin rauhallista ja maltillista. Vaativissa tilanteissa kersantti Horvath kykenee toimimaan ammattitaitoisen sotilaan tavoin ja ajattelemaan sekä loogisesti että järkevästi. Selkeänä vahvuutena kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisessä on luonnollinen esimerkin näyttö ja edestä johtaminen. Hän pyrkii olemaan miehilleen esimerkkitaistelija. Kersantti Horvath ei piiloudu minkään naamion taakse ja yritä esittää mitään roolia, vaan hän pystyy olemaan miestensä edessä rehellinen näyttämällä tunteensa. Kersantti Horvath luo joukkoon yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä käyttäytymällä toverillisesti miestensä keskuudessa. Hän pyrkii aktiiviseen vuorovaikutussuhteeseen miestensä kanssa ja näin luoden kannustavan ja tehokkaan ilmapiirin.

Kersantti Horvathin johtaminen on luontevaa. Hänen johtamisensa perustuu osittain neliportaiseen johtamisprosessiin, kuten taulukosta 22 on havaittavissa. Hän saa esimieheltään tehtävän, jonka hän nopeasti analysoi ja tekee päätöksen. Päätöksen pohjalta hän käskee tehtäviä alaspäin ja valvonnan hän suorittaa samalla, kun itse henkilökohtaisesti johtaa joukkoja käskemällänsä tavalla. Kersantti Horvathin ei tarvitse perustella käskyjään, koska ne ovat hyvin valmisteltuja ja hän ottaa niistä täyden vastuun. Hänen nopea ja looginen päätöksentekokykynsä osoittautuu taistelussa hyvin tärkeäksi ja sen avulla hän pelastaa usein miestensä hengen sekä luo edellytykset tehtävän toteuttamiselle.

Analysoituja kohtauksia kersantti Horvathin osalta oli yhteensä 16. Jokaisessa näissä kohtauksissa kersantti Horvath johti ihmisiä, joko positiiviseen tai negatiiviseen tyyliin. Hän pystyy tasapainoilemaan tehokkaasti asioiden johtamisen ts. tehtävän suunnittelun ja ihmisten johtamisen ts. henkilöstön käytön välillä. Kersantti Horvath on hyvin tietoinen siitä, mitä motivaatio tarkoittaa joukon suorituskyvyn kannalta. Tästä syystä hän pyrkii motivoimaan joukkoaan ja saamaan siitä kaiken mahdollisen tehon irti. Tämä on havaittavissa myös yllä olevasta taulukosta.

## 7. DISKUSSIO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää elokuvan *Saving Private Ryan* – Pelastakaa sotamies Ryan käytön mahdollisuutta johtamisen opetuksen työkaluna. Selvittämisen tueksi tutkimukselle asetettiin sekä pää- että alakysymyksiä, joiden vastausten avulla tavoite selkenisi ja käytön mahdollisuudet tulisi tutkittua.

### **Tutkimuksen pääkysymysten tarkastelu**

Syväjohtamisen mallin tarkastelu oli toisena tutkimuksen pääkysymyksistä. Tarkoituksena oli tutkia, miten syväjohtamisen malli heijastuu elokuvan johtajien johtamiskäyttäytymisessä. Teoriaosassa syväjohtamisen malli avattiin äärimmäisen tarkasti, koska sen pohjalta laadittiin strukturoitujen analyysirunkojen kohta syväjohtamisen malli. Kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisessä on havaittavissa todella paljon syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia. Lähes jokaisessa analysoidussa kohtauksessa kapteeni Millerin johtaminen perustuu syväjohtamisen malliin. Puolella näistä kapteeni Miller pyrkii joko vahvistamaan tai rakentamaan luottamusta alaisensa keskuudessa. Hän kohtaa alaisensa yksilöllisesti ja on aktiivinen pyrkiessään kohti yhteisiä tavoitteita. Kapteeni Miller on johtaja, joka ilmaisee tyytyväisyytensä alaisiaan kohtaan ja pyrkii ammattitaitoisen johtajan tavoin motivoimaan alaisiaan.

Kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisen analysoituja kohtauksia oli huomattavasti vähemmän kuin kapteeni Millerillä. Kuitenkin, kuten kapteeni Millerin, myös kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisessä on havaittavissa vahvasti syväjohtamisen mallin ulottuvuuksia ja niiden yhdistelmiä. Kuten esimiehensäkin, kersantti Horvath pyrkii ammattitaitoisen sotilaan tavoin vankistamaan ja rakentamaan luottamusta sekä esimieheensä että alaisiinsa. Hän pyrkii olemaan tehokas johtaja ja alainen, joka saa aktiivisella motivoinnilla miehensä jatkamaan tehtävää.

Kahden edellisen kappaleen perusteella voidaan objektiivisesti ja rehellisesti vastata esitettyyn pääkysymykseen, että analysoitujen johtajien johtamiskäyttäytymisessä on vahvassa osassa syväjohtamisen malli kaikkine ulottuvuuksineen. Heidän johtamisensa ei kuitenkaan perustu vain ja ainoastaan syväjohtamisen mallin ajatteluun, vaan heillä on luonnostaan johtajalta vaadittavia ominaisuuksia.

Tutkimukselle asetettiin myös toinen pääkysymys. Tavoitteena oli selvittää esiintyykö elokuvan analysoitavissa johtajissa johtajalle ominaisia luonteenpiirteitä. Luontaiset ominaisuudet heijastuvat äärimmäisen vahvasti molempien johtajien käytöksessä. Varsinkin kapteeni Millerin johtamistoiminnassa on selvästi havaittavissa johtajalle ominaisia luonteenpiirteitä. Käytännössä jokaisessa analysoidussa kohtauksessa on vähintään yksi ominaisuus, joka viittaa kapteeni Millerin luontaisiin johtajaominaisuuksiin. Selvimmin kapteeni Millerin johtamistavasta paistaa ilmi hänen vakuuttava rauhallisuus ja maltillisuus. Hänen johtaessaan miehiään edestä pelottomasti hän vankistaa auktoriteettiaan ja luottamustaan miestensä silmissä. Hän kykenee vaikeissakin tilanteissa antamaan johdonmukaisia ja selkeitä käskyjä sekä ohjeita. Ammattitaitoisen sotilaan tavoin hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja kykenee tarvittaessa keskustelemaan alaistensa kanssa toverillisesti.

Kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymiselle on luontaista edestä johtaminen ja esimerkkitaistelija toimiminen. Vaativissa ja vaarallisissakin tilanteissa kersantti Horvathin valtti on hänen horjumaton rauhallisuutensa ja asiallisuutensa. Hän saa omalla rohkealla ja pelottomalla toiminnallaan motivoitua miehiään uskomaan sekä johtajiin että tehtävään. Kersantti Horvath nauttii miestensä luottamusta ja vankistaa sitä olemalla rehellinen ja kyetessään olemaan hyvinkin toverillinen alaistensa keskuudessa.

Tutkimuksen teoriaosassa avattiin ”Sotilasjohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta” hyvin seikkaperäisesti. Teorian pohjalta luotiin strukturoitujen analyysirunkojen kohta ”Johtajan luontaiset ominaisuudet”, jonka avulla selvitettiin esiintyykö elokuvan johtajilla vaadittavia luontaisia ominaisuuksia. Näiden edellä olevien kappaleiden perusteella vastaus toiseen pääkysymykseen on, että johtajalta vaadittavat ominaisuudet ovat elokuvan johtajille luontaisia ja ne ovat iskostuneet johtajiin automaatiotasolle. Johtajalta vaadittavia luontaisia ominaisuuksia on vaikea korjata, ne joko on johtajalla tai sitten eivät.

### **Tutkimuksen alakysymysten tarkastelu**

Pääkysymysten tueksi tutkimukselle asetettiin myös alakysymyksiä, joiden vastausten avulla pyrittiin saavuttamaan tutkimukselle asetettu tavoite. Ensimmäisen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää kurin ilmentyminen analysoitujen johtajien

käytöksessä. Varsinaisia kohtauksia, jossa kurinpidollisia asioita esitettiin, oli ainoastaan yksi. Kyseinen kohta oli varsin hyvä esimerkki siitä, miten muodollista kuria ja valta-asemaa ei tule käyttää. Kersantti Horvath ratkaisee hankalan tilanteen, jossa alaiset kiistävät kapteeni Millerin käskyn, uhkaamalla alastaan aseella. Muita kohtauksia, joista olisi ilmentynyt ainoastaan sotilaskuri, ei elokuvassa ollut. Kuitenkin kokonaisuutena voidaan todeta, että varsinkin kapteeni Millerin ei tarvinnut kertaakaan elokuvan aikana näyttää muodollista valtaansa vaan hän sai miehet tottelemaan käskyjään ammattitaidollaan ja omalla auktoriteetillään.

Toinen alakysymys käsittelee alaisten huolenpitoa. Kuten jo edellä kirjoitin molempien analysoitujen johtajien johtamiskäyttäytyminen painottuu vahvasti syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien käyttöön. Syväjohtajalle ja syväjohtamisen mallia soveltavalle henkilölle on automaattista alaisten huolenpito ja heidän toimintakyvyn ylläpito. Sekä kapteeni Miller että kersantti Horvath pyrkivät kohtaamaan alaisensa yksilöllisesti muistaen edelliset keskustelut ja tuntemalla alaisensa henkilökohtaisesti sekä kohtelemalla alaisia ihmisinä.

Neliportaisen johtamisprosessin hallinta ja soveltaminen oli kolmannen alakysymyksen kohteena. Kapteeni Millerin johtamisprosessin hallinta on luontevaa. Tiukoissa tilanteissa hän kykenee nopeaan ja loogiseen päätöksentekoon, jolla hän usein pelastaa miestensä hengen. Hän on ymmärtänyt johtamisprosessin neliportaisen järjestelmän. Varsinkin kohtaukset elokuvan loppupuolella, jossa hän suunnittelee, päättää ja toimeenpanee sillan puolustuksen, ovat oiva esimerkki kapteeni Millerin vaihteellisesta johtamisesta. Kun tähän lisätään se fakta, että kapteeni Miller on aktiivinen ihmisten johtaja, joka kykenee pitämään ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen tasapainossa sekä omaa hyvän pelisilmän ja ongelmanratkaisukyvyn, voidaan puhua todella ammattitaitoisesta sotilaasta.

Samoin kersantti Horvathin neliportainen johtamisprosessi on automaattista. Saatuaan käskyn / ohjeen esimieheltään hän päättää nopeasti, miten käsky toteutetaan ja miten tehtävä saadaan toteutettua. Myös kersantti Horvathin johtamisen vaiheet on selvästi havaittavissa elokuvan loppupuolen kohtauksissa. Hän tukee kapteeni Milleriä suunnittelussa, päätöksessä ja suunnitelman toimeenpanossa esittäen oman mielipiteensä esimiehen sitä kysyessä. Kun edellisiin vielä lisätään kersantti Horvathin ammattitaitoinen ihmisten johtamisen kyky, voidaan häntä pitää ihanteellisena johtajana ja alaisena.



Edellä olevat kappaleet antavat selvät vastaukset tutkimukselle asetettuihin alakysymyksiin. Elokuvan analysoidut johtajat kykenevät nopeaan, loogiseen ja toteuttamiskelpoiisiin päätöksiin vaikeissakin tilanteissa. Tällä edellä mainitulla seikalla he pitävät otteen itsellään ja mahdollistavat tehtävän etenemisen sekä asetetun tavoitteen saavuttamisen. Molemmat johtajat kykenevät ongelmatilanteissa johdonmukaiseen ratkaisuun. Ongelmanratkaisutilanteissa varsinkin kapteeni Miller käyttää omaa harjaantunutta pelisilmäänsä johtaessaan sekä ihmisiä että asioita.

### **Tutkimusmenetelmän tarkastelu**

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimukselle asetetun viitekehyksen ”johtamisen teoria”- osa näytteli tutkimuksessa varsin tärkeää osaa. Teoriaa kootessa tutkijan tuli olla äärimmäisen tarkkana, että tutkimuksen punainen lanka säilyy läpi teoriaosan. Tämä siitä syystä, koska teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tässä tutkimuksessa syväjohtamisen mallin ja johtamisen yleisen filosofian muodostamaan teoriaan. Mielestäni tämä tutkimusmenetelmä sopi varsin hyvin tämäntyyppiseen tutkimukseen, koska tavoitteena oli selvittää uuden johtamisen opetuksen työkalun käytön mahdollisuutta. Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa päätettiin minkä asioiden esiintymistä elokuvassa tutkitaan ja tämän suunnitelman pohjalta tutkimukselle luotiin viitekehys. Tämän viitekehyksen perusteella päätettiin menetelmä, jolla asiaa lähestytään, ja jolla päästään mahdollisimman kattavaan tutkimustulokseen.

### **Tutkimusmenetelmien vaihtoehdot ja kehittäminen**

Tulevaisuutta silmällä pitäen vaihtoehtoisten menetelmien käyttöä tulee harkita. Mahdollinen tutkimusmenetelmä tämäntyyppisissä tutkimuksissa on myös aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Silloin tosin pitää ottaa useampi elokuva, joita lähestyy opetuksen näkökulmasta. Useamman elokuvan toimiessa pääaineistona, on aineiston redusointi ja klusterointi hieman loogisempaa kuin yhden elokuvan analyysissä. Tutkimustuloksissa tosin voidaan päätyä samaan kuin tässä tutkimuksessa. Aineistolähtöisen analyysin tueksi on mahdollista ottaa teoriasidonnainen analyysi, joka edesauttaa aineistolähtöisen analyysin synnyttämien ongelmien ratkaisua. Teoriasidonnaisessa analyysissä on vielä sekin positiivinen

seikka, että siinä olevat kytkennät eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaikka ne ovatkin teoreettisia. Tämä antaa tutkijalle enemmän toiminnan vapautta. Toinen mahdollinen tutkimusmenetelmä on diskurssianalyysi. Tämän menetelmän pohjalta voidaan tutkia henkilöiden sosiaalisuutta ja syitä, miksi he käyttäytyvät nähdyllä tavalla. Tämän analyysin tutkimustulosten avulla voidaan opettaa eri lähestymistapoja ja keinoja ymmärtää niin esimiehiä, vertaisia kuin alaisia.

### **Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan, käyttö opetuksessa**

Kuten luvun alussa kirjoitin, tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko elokuvan Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan, käyttö mahdollista johtamisen opetuksessa tai sen työkaluna. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että elokuva soveltuu varsin hyvin käytettäväksi johtamisen opetuksessa. Varsinkin silloin, kun opetuksen aiheena on ihmisten johtaminen taistelussa, syväjohtamisen malli ja johtajalta vaadittavat luontaiset ominaisuudet. Johtamisprosessin ja alaisten sekä esimiesten odotuksiin vastaamiseen elokuva ei sovellu suoranaisesti, mutta liitettynä edellä mainittuihin sitä voidaan myös käyttää jälkimmäisiin. Opettajan / kouluttajan tulee miettiä kohderyhmää, jonka opetuksessa elokuvaa on ajateltu käytettävän. Varusmiesten johtajakoulutuksen ohjelmaan kuuluu Tuntematon Sotilas, joka on erinomainen elokuva juuri varusmiesten koulutukseen. Miksi? 1) Koska siinä esiintyviin henkilöihin koulutettava voi samaistua hyvinkin helposti. 2) Koska elokuva kuvaa Suomen sotahistoriaa tai ainakin sen yhtä merkittävintä osaa. 3) Uskon, että jokainen koulutettava on nähnyt elokuvan jo aiemmin, ja näin ollen he kykenevät varsin helposti suhteuttamaan opetetun teorian elokuvaan. Toisaalta voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa käytetyn elokuvan mukaan ottamisella varusmiesten johtajakoulutukseen saataisiin helposti tukea tai vertailupohjaa.

Kadettien johtamisen opetuksen työkaluksi elokuva Saving Private Ryan - Pelastakaa sotamies Ryan soveltuu hyvin, koska kadeteilla on laajempi näkemys syväjohtamisen teoriasta ja parempi tuntemus myös johtajalta vaadittavista luontaisista ominaisuuksista. He pystyvät suhteuttamaan oppimansa asian uuteen aineistoon helpommin kuin varusmiehet, koska heillä on kriittisempi näkemys kyseisistä asioista.

No, miten sitten kyseistä elokuvaa voidaan käyttää opetuksen työkaluna? Mahdollisuuksia on monia, seuraavassa kaksi esimerkkiä. Usein kadettien

opetuksessa on käytetty aktiivimonistetta uuden asian opetuksessa tai vanhan asian kertauksessa. Aktiivimonisteen käyttö soveltuu myös käytettäväksi silloin, kun opetusta elävöitetään elokuvan avulla. Opetuksen alussa voidaan määrittää kohteet, joita elokuvasta seurataan. Esimerkiksi, kohdehenkilönä kapteeni Miller ja hänen luontaiset johtajan ominaisuudet. Elokuvan tai sen osan päätyttyä tarkastellaan koulutettavien aikaansaannoksia ja asian ymmärtämistä aktiivimonisteen avulla. Aktiivimonisteiden vastauksia vertailemalla saadaan keskustelua aikaan, joka johtaa oppimiseen ja johtajana kehittymiseen.

Toinen käyttömahdollisuus tukee nykyään käytettävää diaesitystä tai vielä perinteisempää kalvojen avulla opettamista. Opetettava asia käydään ensin diaesityksen ja keskustelun avulla läpi, jonka jälkeen opettaja / kouluttaja näyttää elokuvasta kohtia, jotka liittyvät suulliseen opetukseen. Tämä edesauttaa siinä, että koulutettavat näkevät konkreettisesti, mitä opettaja / kouluttaja on diaesityksen avulla pyrkinyt osoittamaan. Koulutettavat pystyvät tällä tavoin assosioimaan teorian ja elokuvan kohtausten välillä. Kun tähän vielä liitetään aktiivinen oppimiskeskustelu, joka pohjautuu sekä diaesitykseen että elokuvasta näytettyihin kohtauksiin, on varmaa, että koulutettavissa tapahtuu sekä oppimista ja johtajana kehittymistä.

### **Jatkotutkimusten mahdollisuudet**

Jatkotutkimuksille tämän tutkimuksen pohjalta on hyvät edellytykset. Tässä vaiheessa voidaan sanoa kaksi eri tavoitetta, joita voidaan asettaa jatkotutkimuksille tähän tutkimukseen suhteuttaen. Ensimmäinen tavoite on asia, johon jo aiemmin viittasin. Yksinkertaisesti pyritään selvittämään, miksi johtajien johtamiskäyttäytyminen on sellaista kuin se elokuvassa esitetään? Mihin johtajat pyrkivät juuri niillä käskyillään, joita elokuvassa esiintyy? Millä eri tavoin johtajat pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa sosiaalisella tasolla?

Toinen tavoite koskee niitä mahdollisia opetuksessa apuna käytettäviä elokuvia, jotka rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Voidaanko niitä käyttää elokuvan *Saving Private Ryan* – Pelastakaa sotamies Ryan tavalla johtamisen opetuksen apuvälineenä yksittäin tai yhdistelmänä? Uskon, että ainakin *Band of Brothers* – Taistelutoverit elokuvaa on mahdollista käyttää, mutta haasteena on varmasti elokuvan rajaaminen. Elokuva kestää yli kymmenen tuntia, joten se tarkka analysointi teettäisi niin paljon työtä, että rajaaminen on suotavaa.

## 8. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden tekemistä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikkiin tutkimuksiin on syytä liittää luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi. Seuraavassa on arvioitu tämän tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen kokonaisuuden arvioinnissa on käytetty tukena Tuomen ja Sarajärven (2003) esittämää luetteloa.

### Tutkimuksen reliaabelius

Tutkimuksen reliaabelius (toistettavuus) voidaan todeta usealla tavalla. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000) esittävät tavan, jossa kaksi toisistaan riippumatonta tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa asiaa tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty kahta henkilöä, mutta Hirsjärven ym. ajatusta tutkimuskerroista on hieman sovellettu tämän tutkimuksen toistettavuuden osalta. Elokuva analysoitiin tarkasti useaan kertaan, pisin aika analysointien välillä oli lähes kolme kuukautta. Näiden kertojen lisäksi elokuvaa tarkasteltiin useampaan otteeseen hieman avarakatseisimmin. Kuukausien tauon aikana työstiin tutkimuksen muita osioita pyrkien käsittelemään jo saatuja tutkimuksen tuloksia mahdollisimman vähän. Tällä pyrittiin vaikuttamaan tuleviin analysointikertoihin ja niistä saataviin tuloksiin. Kuitenkin, joka kerta, päädyttiin samaan tulokseen. Elokuvasta poimittiin lähes poikkeuksetta samat kohtaukset ja eri ilmiöiden ominaisuuksien kvantifioinnin tulos oli lähes identtinen. Analysointien poikkeavuudet olivat niin minimaaliset, ettei niiden tuloksia ole liitetty tähän tutkimukseen.

### Tutkimuksen validius

Toinen, jo edellä mainittu tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on tutkimuksen validius (pätevyys). Validius tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tutkimuksessa on mitattu sitä mitä on luvattu tai mikä on ollut tutkimuksen tavoite. Tässä tutkimuksessa elokuvaa lähestyttiin teorian, joka muodostui kahdesta kokonaisuudesta, näkökulmasta. Tarkoituksena oli mitata elokuvaa Saving Private Ryan suhteuttaen sen tapahtumat syväjohtamisen malliin ja johtajan luontaisiin ominaisuuksiin. Kahden edellä mainitun kokonaisuuden lisäksi elokuvaa mitattiin sotilaskurin, johtamisprosessin ja johtamisen

osa-alueiden näkökulmasta, aivan kuten tavoite olikin. Tutkimuksen tulokset on esitetty näihin mittareihin perustuen.

### **Tutkimuksen kokonaisuuden arviointi**

Tuomi ja Sarajärvi (2003) kertovat kirjassaan, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. He kuitenkin esittävät oman luettelon, jonka avulla tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu. Luettelo koostuu eri kokonaisuuksista, joiden tulisi tukea toisiaan.

Ensimmäisenä kohtana on tutkimuksen *kohde ja tarkoitus*. Tuomi ja Sarajärvi (2003) huomauttavat, että kohteella tarkoitetaan ilmiötä, jota ollaan tutkimassa. Tutkimus pyrkii löytämään vaihtoehtoja johtamisen opetuksessa käytettäviin diaesityksiin tai kirjasta kopioitujen kalvojen kaavamaiseen esittämiseen. Johtamisen opetuksessa on käytetty elokuvia aiemminkin, mutta rajallisesti. Toivottavasti tämä tutkimus avaa ovia johtamisen opetuksen kehittämiseksi, elokuvia hyväksi käyttäen. Tavoitteena elokuvien käytön lisäämiselle voidaan pitää koulutuksen / opetuksen ilmapiirin kohentumista, motivaatiotason ylläpitämistä ja opetuksen elävöittämistä.

*”Miksi tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessasi”*. Edellä mainitut kysymyksen ovat Tuomen ja Sarajärven (2003) luettelon kohdassa kaksi. Tärkeimpänä ja vankimpana syynä tämän tutkimuksen aloittamiseen oli se, että olen itse jo useiden vuosien ajan johtamisen opetuksen yhteydessä tottunut katsomaan samat kuvat ja kalvot läpi. Mikäli elokuvia on käytetty opetuksen apuna, on elokuva yleensä ollut Tuntematon Sotilas. Uuden, mahdollisen elävöittämisen keinon käyttö opetuksessa antaa mielestäni motivaatiota sekä opettajalle että opiskelijoille.

Tutkimusta aloittaessani olin varma, että tulen löytämään *uusia mahdollisuuksia* johtamisen opetuksen elävöittämiseksi. Tähän tavoitteeseen olen myös yltänyt. Kaikki elokuvat, joita harkitsin tämän tutkimuksen päälähteiksi, kelpaavat johtamisen opetuksen apuvälineiksi. Tosin niitä pitää tutkia ja ne tulee analysoida sekä suhteuttaa opetettavan aiheen kanssa. Voin rehellisesti todeta, että uskon elokuvien käytön opetuksen elävöittämisenä ja motivoijana ottavan tulevaisuudessa vahvasti tuulta purjeisiinsa.

Luettelon seuraava kohta käsittelee *aineistonkeruuta*, sen keräämistapoja ja erityispiirteitä. Tutkimuksen päälähteenä voidaan pitää analysoitua elokuvaa *Saving Private Ryan*. Sen hankinnassa ei ollut käytännössä mitään ongelmia. Teoriaosuuden lähteiden keräämiseen vaikutti tutkimuksen viitekehys, joka ohjasi teorialähteiden hankinnassa. Tutkija keräsi tietoisesti teorialähteitä todella paljon. Lähempi tarkastelu rajasi lähteet ja poisti ylimääräiset käytettäväksi esimerkiksi seuraavassa tutkimuksessa. Tutkimuksen edetessä lähteitä hankittiin hieman lisää, jotta tietyt asiat tulivat avatuksi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Seuraavana luettelossa on *tiedonantajat*, jotka tässä tutkimuksessa ymmärretään eri elokuvina. Miten ne valittiin, montako niitä oli yhteensä? Luvussa kaksi on esitelty laajemmin tutkimuksen lähteiksi sopivia elokuvia ja perustelut valinnasta. Alla on esitetty tiivistetysti vaihtoehtoiset elokuvat ja perustelut valinnalle:

Edvin Laineen vuonna 1955 ohjaama *Tuntematon Sotilas* oli ensimmäinen vaihtoehto tutkimuksen kohteeksi. Elokuva on kuitenkin hyvin käytetty, joten päätin etsiä jotain uutta. *Tuntemattoman Sotilaan* uudempi versio, Rauni Mollbergin vuonna 1985 ohjaama versio, oli myös tarkastelun kohteena. Totesin, että versiot ovat lähes identtisiä, tosin Mollberg käytti nuorempia ja tuntemattomampia näyttelijöitä.

Ehdokkaana oli myös Ridley Scott:n vuonna 2001 ohjaama *Black Hawk Down – Isku Mogadishuun*. Elokuva kertoo amerikkalaisten epäonnistuneesta operaatiosta Somaliassa. Kyseinen elokuva olisi ollut äärimmäisen hyvä, koska siinä on runsaasti taistelun johtamista. Suurin syy siihen, miksen valinnut kyseistä elokuva analysoitavaksi on se, että siinä oli liikaa johtajia.

Ehdokkaana oli myös Antoine Fuquan vuonna 2003 ohjaama *Tears Of The Sun*. Elokuva kertoo luutnantti Watersin johtamasta Navy Seals ryhmästä, jonka tehtävänä on tärkeiden henkilöiden evakuointi Nigeriasta. En valinnut tätä elokuvaa siksi, koska tässä elokuvassa taistelun johtamisen osuus on hyvin rajallinen. Tämä elokuva sopii mielestäni paremmin tutkimukseen, jossa tutkitaan sotilaiden ja siviilien välisiä suhteita ja sosiaalista kanssakäymistä sodan aikana.

Useampaan kertaa Suomen televisiossakin esitetty Stephen E Ambrosen bestselleriin perustuva *Band Of Brothers – Taistelutoverit* oli yksi hyvin vartenotettava vaihtoehto. Elokuva kertoo yhden komppania tarinan toisen

maailmansodan taisteluissa. Elokvasta olisi ollut helposti poimittavissa yksi henkilö. Kyseinen henkilö ylenee elokuvan aikana joukkueen johtajasta aina pataljoonan komentajaksi asti. Elokvun kokonaiskesto on noin kymmenen tuntia. Elokvu pituus oli syy, miksi jätin elokuvan tutkimuksen ulkopuolelle.

Valitsin ehdokkaista Saving Private Ryanin, koska se ei kuulu niihin esimerkkielokuviin, joita tunneilla on käytetty, joten tämän tutkimuksen avulla on mahdollista saada uutta materiaalia opetukseen. Stephen Spielbergin vuonna 1998 ohjaama elokuva korostaa kahden johtajan toimintaa, joten mitään rajausta elokuvan johtajien osalta ei tarvitse tehdä. Elokvu sisältää runsaasti taistelutilanteen johtamista ja siinä johtajat joutuvat ratkomaan niin henkisiä kuin fyysisiä ongelmatilanteita.

Ennen tutkimuksen aloitusta olin nähnyt tutkimuksessa käytetyn elokuvan muutaman kerran. *Tutkijalla oli oma näkemys elokuvan tapahtumista ja sen reaalisuudesta.* Tutkimuksen käynnistyttyä tutkijan näkökulma elokuvaa kohden muuttui enemmän oman tutkimuksen mukaiseksi. Elokvua pyrittiin tarkastelemaan mahdollisten teoria ja johtamismallien näkökulmasta.

*Tutkimuksen aikataulu* oli varsin rajallinen. Tutkimuksen pohjustaminen aloitettiin 2005 kesällä, jolloin tarkasteltiin tutkimuksen tarpeellisuutta ja toteutusmahdollisuuksia. Tutkimuksen teoriaosuuden raakateksti oli valmis syksyllä 2005. Sen korjaaminen ja muokkaaminen oli valmis ennen vuoden vaihdetta. Tutkimustulosten esittely toteutettiin epävirallisesti ennen joulua pidetyssä seminaarissa. Tutkimustulosten kirjaamista ja muotoilua jatkettiin vuoden 2006 alussa. Valmis työ tulee jättää kuluvan vuoden helmikuun loppuun mennessä.

Tutkija Timo Laine (Jyväskylän Yliopisto, Filosofian Laitos) esitti jo vuosia sitten pätevän rungon laadullisen tutkimuksen *analyysin etenemisen* kuvaamiseksi. Tätä tutkimusta vietiin eteenpäin Laineen runkoa hyväksi käyttäen. Laineen laatima runko on kuusiportainen jakaantuen alla olevan luettelon mukaisesti:

- 1) Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA päätös.
- 2a) Käy läpi aineisto, erota ja merkitse asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b) Kaikki muu jää pois tutkimuksesta.

- 2c) Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
- 3) Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto
- 4) Kirjoita yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2003, 94).

Tutkimuksen käynnistämisvaiheessa oli mietittävä tarkkaan, mihin asioihin luodaan *painopiste*. Lopulta päädyttiin tarkastelemaan lähemmin elokuvan johtajien luontaista käyttäytymistä ja heidän syväjohtamisen mallin hallitsemista sekä sen soveltamista käytäntöön. Näiden kahden edellä mainitun tueksi johtamisen viitekehystä laajennettiin ja mukaan otettiin alaisten tarpeiden huomiointi, neliportaisen johtamisprosessin hallinta ja sotilaskurin vaikutus johtamiskäyttäytymisessä.

Lähdemateriaalin keräämisen jälkeen tärkeimpänä tehtävänä oli *rajata tarvittava aineisto*. Teoriapohjan lähteiden rajaaminen vaati kaikista eniten tarkkuutta ja huomiota, koska tutkija pyrki pitämään koko ajan kiinni viitekehyksen punaisesta langasta. Tutkimuksen päälähteen, elokuvan valinta oli myös haastava, koska kaikki ehdokkaat ovat äärimmäisen hyviä tutkimuksen kohteita ja mahdollisia opetuksen apuvälineitä. Alusta alkaen oli kuitenkin tarkoitus, että analysoitavia elokuvia on ainoastaan yksi. Millä menetelmällä siis oikeastaan valitsin Saving Private Ryan – elokuvan?

Ensimmäisenä tehtävä oli luoda mielikuvitteellinen, ”täydellinen” johtaja, jonka johtamiskäyttäytyminen perustuisi tarkasti luvussa kolme esitettyyn johtamisen tiilitaloon. Tämän mielikuvitteellisen johtajan näkökulmasta suoritettiin elokuvaehdokkaiden esitarkastelu. Esitarkastelun tarkoituksena oli raakata selvästi heikommat vaihtoehdot pois. Esitarkastelun jälkeen suoritettiin vielä uusi tarkastelu, jossa ehdokkaina olivat jo aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyt elokuvat. Tarkastelun jälkeen tutkija päätyi elokuvaan Saving Private Ryan jo aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyn perustein.

Tutkittavan elokuvan valinnan jälkeen oli aika siirtyä *elokuvan analysointivaiheeseen*. Ensimmäisenä tehtävänä oli laatia strukturoitu analyysirunko (taulukko 1 & taulukko 14), joka yhdistää tutkimuksen teorian aineistoon ja rajaa tutkimuksen kannalta epäolennaisen pois.

Kohtausten, jossa johtamiskäyttäytymistä esiintyy, poimimisen jälkeen analysointia jatkettiin taulukkomuodossa, jossa alkuperäisilmaukset redusointiin eli pelkistettiin.



Tämän jälkeen redusoidut ilmaukset *luokiteltiin* eli klusteroitiin strukturoitujen analyysirunkojen luokittelun perusteella. Luokittelun jälkeen suoritettiin kvantifiointi eli laskettiin kuinka monta kertaa jokin tietty ilmiön ominaisuus toistuu. Eri ilmiöiden kvantifiointi yhdistettiin klusteroinnin taulukoihin. Johtamisen kokonaisuus kirjattiin yhteenvedoksi sekä numeraaliseen että kirjalliseen muotoon molempien analysoitujen johtajien osalta.

Tutkimuksen *luotettavuuden* astetta nostaa varsinkin teoriaosuus. Teoria on kirjattu laajalta alueelta hyvin seikkaperäisesti auki, on pyritty löytämään eri tutkijoiden / asiantuntijoiden yhteneviä ajatuksia sekä tutkimuksen päälähteen analysointiin on paneuduttu huolellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta nostaa myös se, että tutkimusta on ohjannut sille asetettu tavoite, ja tutkimuksessa on säilynyt viitekehyksen muodostama punainen lanka.

## LÄHTEET

### 1. KIRJALLISUUS

Aravirta, Hannu. Maajoukkuetta on johdettava kuin lintuauraa, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Bowden, Marc. Isku Mogadishuun. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 1999.

DePree, Max. Ihmisten johtamisen taito. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1990.

Drucker. Peter. Tehokas johtaja. Tammi, Helsinki 1968.

Eskola, J & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003.

Gordon, Thomas. Viisas johtaja. Arvi A Karisto Oy, Hämeenlinna 1983.

Hirsjärvi, Sirkka , Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja Kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2000.

Kinnunen, Tommi. Johtamisen kehittyminen – kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehitymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

Lindgren, Göran. Hyvä vai huono sotilasjohtaja, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Lindgren, Göran. Sota ja taistelu johtamisympäristönä, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Lindgren, Göran. Vain ihmisiä voi johtaa, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu E.S. Johtajakoulutus murroksessa – johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa. Syväjohtaminen – nykyaikaisen sotilasjohtamisen malli, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Nissinen, Vesa. Syväjohtaminen on tullut jäädäkseen. Vesa Nissisen puhe 2.9.1999, Puolustusvoimat

Nissinen, Vesa. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Oy Edita Ab, Helsinki 1997.

Sotilasjohtaja, osa 1. Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990.

Sotilasjohtaja, osa 2. Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1990

Sotilaan Käsikirja 2000. Ykkös – Offset Oy, Vaasa 1999.

Syrjänen, Minna. Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

Tallberg, Teemu. Miesten koulu? Mieskuva varusmieskulutuksessa käytettävissä elokuvissa. Edita Oy, Helsinki 2003.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003.

Tanninen, Jussi-Pekka. Hyvän taistelujohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta, teoksessa Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toimittanut Lindgren Göran & Manninen Kirsti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Vehviläinen, Aarno. Kenraalimajuri. Mitä hyvältä johtamiselta vaaditaan?, teoksessa Joukkosi eessä – Ajatuksia reserviläisarmeijan johtamisesta. Toimittanut Sinkko Risto. Hakapaino Oy, Helsinki 2003.

Vuorio, Ville-Veikko. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

## 2. OPINNÄYTETYÖT

Kirjoittaja	Aika	Otsikko	Julkaisija
Kadetti Lukkari, Jukka	2002	Sotilaallisen johtamisen vaikutus sitoutumiseen	Tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu
Kapteeni Nurkkala, Arto	2001	Syväjohtamisen vaikutus sotilaskuriin	Esiupseerikurssin tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu

## 3. VERKKOLÄHTEET

Kirjoittaja	Päiväys	Lähteen nimi	Julkaisija	Saatavuus
Wikipedia	10.02.2006	Tuntematon Sotilas	Wikipedia	<a href="http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuntematon_sotilas">http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuntematon_sotilas</a> >.
Rantala, J	04.04.2002	Black Hawk Down	MTV3	<a href="http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/elokuva.shtml/102691">http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/elokuva.shtml/102691</a> >.
van der San, T	15.04.2004	Tears of the Sun	MTV3	<a href="http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/dvd.shtml/213400?2004">http://www.mtv3.fi/viihde/arvostelut/dvd.shtml/213400?2004</a>
DVDPlaza	10.02.2006	Band of Brothers	DVDPlaza	<a href="http://www.dvdpalza.fi/reviews/nayta.php?sid=478">http://www.dvdpalza.fi/reviews/nayta.php?sid=478</a>

#### 4. ELOKUVAT

Ohjaaja	Aika	Nimi	Tuotanto
Scott, Ridley	2001	Black Hawk Down	Bruckheimer, Jerry & Scott Ridley
Spielberg, Steven	1998	Saving Private Ryan	Spielberg, Steven & Bryce, Ian

#### 5. MUUT

Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus - opetusvihko

Yleinen Palvelusohjesääntö. Karisto Oy, Hämeenlinna 2002.

## KADETTIALIKERSANTTI JUKKA SAHINOJAN TUTKIELMAN LIITTEET

LIITTEEN NUMERO	LIITTEEN NIMI	SIVUJA
1	Elokuvasta Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisestä analysoidut kohtaukset.	6
2	Kapteeni Millerin analysoitujen kohtausten redusointi	6
3	Elokuvasta Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisestä analysoidut kohtaukset.	3
4	Kersantti Horvathin analysoitujen kohtausten redusointi	3
Liitteitä yhteensä: 4		Sivuja yhteensä: 18

Liitteessä 1 on lueteltu elokuvasta Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan kapteeni Millerin johtamiskäyttäytymisestä analysoidut kohtaukset. Elokuva on DVD – versio, joka on jaettu DVD - levyllä 20:n kappaleeseen. Alla olevassa luettelossa elokuvan analysoidut kohtaukset on jaettu kappaleiden mukaan. Suluissa oleva aika on kohta elokuvassa, josta analysoitu kohta on otettu.

Analysoituja kohtauksia on yhteensä 36 kappaletta ja ne on esitetty tässä liitteessä sekä kappale- että aikajärjestyksessä.

#### Kappale2:

(4.50 -5.40): kapteeni Miller luo rauhallisella käyttäytymisellään uskoa miehiinsä.

(6.27): vaikeassa tilanteessa nopealla päätöksellä miehet laidan yli.

(7.34 -7.45); kapteeni Miller toimii esimerkillisesti ja luottamusta herättävästi auttaessaan haavoittunutta toveria.

(10.03 -10.16); kapteeni Miller ei menetä itsehallintaa vaan pysyy rauhallisena vaikka tilanne on vakava ja miehet huutavat ympärillä, kapteeni Miller antaa selkeitä käskyjä.

(10.38 -13.20); kapteeni Miller antaa selkeän käskyn, jonka hän pystyy perustelemaan, pelottomasti ja esimerkillisesti kapteeni Miller lähtee etenemään kärkeen samalla pyrkien evakuoimaan haavoittuneen.

#### Kappale3:

(15.30 -15.48); rauhallisella käyttäytymisellä sekä selkeillä käskyillä ja ohjeilla kapteeni Miller pyrkii saamaan hyökkäyksen jatkumaan.

Kappale 3:

(16.09 -17.26); nopealla päätöksellä kapteeni Miller päättää käyttää putkiraivainta tilanteen ratkaisuun.

Kappale 4:

(18.48 -20.00); rauhallisuudella, asiallisella käskemisellä sekä selkeillä ohjeilla kapteeni Miller johtaa miehiään tukalassa tilanteessa.

(18.48 -20.10); kapteeni Miller herättää luottamusta tuntemalla jokaisen alaisensa nimeltä vaikka tilanne on kriittinen.

(20.12 -20.43); kapteeni Miller pyrkii inspiroimaan tarkka-ampujaansa ymmärtämään hänen tehtävänsä tarkoituksen, samalla kapteeni Miller osoittaa pelottomuutta ja rohkeutta pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen, hänellä on aktiivinen yrittämisen halu

(21.26 -24.10); kapteeni Miller herättää luottamusta toimimalla esimerkillisesti ja tehokkaasti edetessään kärkiryhmän mukana.

Kappale 6:

(35.30v-36.44); ammattitaidolla ja kokonaiskuvan ymmärtämisellä kapteeni Miller pitää esimiehensä tilanteen tasalla.

(38.18 -39.35); asiallisella käyttäytymisellä sekä inspiroivalla motivoinnilla kapteeni Miller rakentaa luottamusta uuteen tulkkiin.

(41.22 - 43.45); kapteeni Miller motivoi ja stimuloi miehiään samalla pyrkien yhdessä heidän kanssaan löytämään tehtävän tavoitteen ja merkityksen, hän saa miehet ymmärtämään, että tehtävän riskit ovat yhteisiä, hän ilmaisee tyytyväisyytensä miesten toimintaan.



Kappale7:

(46.54 -47.40); kapteeni Miller tekee nopean päätökset, jonka pohjalta hän antaa selkeät toimintaohjeet tehtävän jatkamiseksi.

(49.16 -53.42); kapteeni Miller osoittaa ammattitaitoiselle sotilaalle ominaista rauhallisuutta, päätöksentekokykyä ja asiallisuutta, joilla hän vahvistaa luottamusta itsensä ja miestensä välillä.

(54.33 -55.02); kapteeni Miller ei jää suremaan tappioita vaan jatkaa päättäväisesti tehtävää jakaen käskyt alaisilleen.

Kappale 8:

(58.45 -1.00.50); kapteeni Miller esittää asiansa rauhalliseen sävyyn puhuen, asiallisesti ja samalla ymmärtäen alaista, vaikka henkilö osoittautuukin vääräksi.

(1.01.50); kapteeni Miller pitää tasapuolisesti huolta alaisistaan, ajatellen heidän motivaatioitaan ja suorituskyykyään.

Kappale 9:

(1.08.29 -1.09.59); uusi tulkki haluaa jutella esimiehensä kanssa, kapteeni Miller kuuntelee, mitä tulkillä on asiaa ja pyrkii näin vuorovaikutussuhteen rakentamiseen ja luottamuksen vahvistamiseen.

Kappale 11:

(1.18.56 -1.19.50); kapteeni Miller lähestyy jokaista alaistaan yksilöllisesti ja saa miehet ymmärtämään oman toiminta-ajatuksensa.

## Kappale 12:

(1.21.00 -1.25.01); kapteeni Miller inspiroi miehiä ja saa heidät ajattelemaan, miksi tutka-asema tulee tuhota. Kapteeni Miller toimii pelottomasti ja esimerkillisesti johtaessaan ryhmän hyökkäyksen tutka-asemalla, tällä toiminnalla hän vahvistaa luottamusta ja kasvattaa auktoriteettiansa miesten silmissä.

(1.25.15 -1.28.21); ensiapua annettaessa kapteeni Miller säilyttää ammattitaitoisena johtajana itsehillintänsä ja olemuksensa avulla saa alaisensakin säilyttämään kontrollin.

## Kappale 13:

(1.29.40 -1.33.50); kapteeni Miller hoitaa asiallisesti ja inhimillisesti sotavankitilanteen, omalla luonteen lujudellaan kapteeni Miller antaa vangille kuvan, että hänen etujensa kannalta on parasta totella.

(1.34.10 -1.39.47); edellä mainittu tilanne aiheuttaa ristiriitaisuutta ryhmän sisällä. Tilanne on kärjistyä todella pahaksi. Kapteeni Miller käyttää luontaista pelisilmää, lujittaa luottamusta itsensä ja miesten välillä kertomalla omista henkilökohtaisista taustoistaan. Tämän inspiroinnin ja motivoinnin avulla hän saa miehet jatkamaan tehtävää. Luottamusta, yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta vankistaa edelleen kapteeni Millerin aktiivinen osallistuminen omien kaatuneiden hautaamiseen.

(1.40.58 -1.41.39); rohkeasti, esimerkillä johtaen kapteeni Miller varmistaa puolitelavaunun tuhoamisen.

## Kappale14:

(1.43.14 -1.47.00); kapteeni Miller välittää suru-uutisen Ryanille rauhallisesti puhuen samalla tuntien myötätuntoa Ryania kohtaan. Kapteeni Miller toimii ammattitaitoisen sotilaan tavoin selittäessään heidän tehtävänsä tarkoituksen, samalla hän pyrkii herättämään Ryanissa ajatuksia.

(1.47.44 -1.48.54); kapteeni Miller vahvistaa vuorovaikutussuhdettaan ja luottamustaan varajohtajaansa kysymällä hänen mielipidettään, kapteeni Miller pyrkii tällä tavoin saamaan varajohtajansa ajattelemaan ja tuomaan mielipiteensä esille.

(1.49.24 -1.53.28); kapteeni Miller suunnittelee, valmistelee ja toimeenpanee sillan puolustuksen yhdessä miestensä kanssa. Hän saa alaisensa miettimään eri vaihtoehtoja tankkien pysäyttämiseen ja vihollisen harhauttamiseen. Valmistelun aikana kapteeni Miller johtaa ja valvoo sekä kontrolloivasti että passiivisesti.

(1.58.02 -2.01.30); kapteeni Miller rakentaa luottamusta Ryanin kanssa keskustelemalla hänen kanssaan toverillisesti ja avoimesti.

## Kappale16:

(2.06.03 -2.06.25); kapteeni Miller ei tee hätiköityjä johtopäätöksiä, kun hänen taistelusuunnitelmansa ei täysin toteudu.

(2.08.36 -2.08.43); kapteeni Miller pysyy tilanteen tasalla, tekee päätöksen ja antaa selkeän käskyn kk-parille.

Kappale 16:

(2.09.48 -2.10.00); kapteeni Miller laittaa pelottomasti itsensä likoon suojellakseen alaistaan.

(2.11.02 -2.12.00); kapteeni Miller johtaa rohkeasti ja esimerkillään miehiä tuhoamaan liikuntakyvyttömän vaunun.

Kappale 17:

(2.14.41 -2.14.48); kapteeni Miller antaa epäsuoran ohjeen, jolla hän stimuloi alaistaan raskaan tulitukiaseen tuhoamisesta.

Kappale 19:

(2.26.27 -2.27.43); rohkeasti ja esimerkillisesti kapteeni Miller pyrkii suorittamaan tehtävän loppuun vaikeassa tilanteessa.

Liitteessä kaksi analysoidut kohtaukset, jotka esitettiin liitteessä yksi, pilkotaan osiin ja pelkistetään hyväksi käyttäen taulukossa 1 esitetyn strukturoidun analyysirungon ominaisuuksia.

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kapteeni Miller luo rauhallisella käyttäytymisellään uskoa miehiinsä.	rauhallisuus
vaikeassa tilanteessa nopealla päätöksellä miehet laidan yli.	päätöksenteko ongelman ratkaisu
kapteeni Miller toimii esimerkillisesti ja luottamusta herättävästi auttaessaan haavoittunutta toveria.	esimerkillisyys luottamuksen rakentaminen
kapteeni Miller ei menetä itsehallintaa vaan pysyy rauhallisena vaikka tilanne on vakava ja miehet huutavat ympärillä, kapteeni Miller antaa selkeitä käskyjä.	rauhallisuus selvät käskyt ja ohjeet
kapteeni Miller antaa selkeän käskyn, jonka hän pystyy perustelemaan, pelottomasti ja esimerkillisesti kapteeni Miller lähtee etenemään kärkeen samalla pyrkien evakuoimaan haavoittuneen.	selvät käskyt ja ohjeet esimerkillisyys pelottomuus, rohkeus
rauhallisella käyttäytymisellä sekä selkeillä käskyillä ja ohjeilla kapteeni Miller pyrkii saamaan hyökkäyksen jatkumaan.	rauhallisuus selvät käskyt ja ohjeet
nopealla päätöksellä kapteeni Miller päättää käyttää putkiraivainta tilanteen ratkaisuun.	päätöksenteko pelisilmä ongelman ratkaisu

Taulukko 2: Kappaleiden 2-3 redusointi

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
rauhallisuudella, asiallisella käskemisellä sekä selkeillä ohjeilla kapteeni Miller johtaa miehiään tukalassa tilanteessa.	rauhallisuus asiallisuus selvät käskyt ja ohjeet
kapteeni Miller herättää luottamusta tuntemalla jokaisen alaisensa nimeltä vaikka tilanne on kriittinen.	luottamuksen rakentaminen
kapteeni Miller pyrkii inspiroimaan tarkka-ampujaansa ymmärtämään hänen tehtävänsä tarkoituksen, samalla kapteeni Miller osoittaa pelottomuutta ja rohkeutta pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen, hänellä on aktiivinen yrittämisen halu.	pelottomuus, rohkeus inspiroiva tapa motivoida yrittämisen halu motivointi
kapteeni Miller herättää luottamusta toimimalla esimerkillisesti ja tehokkaasti edetessään kärkiryhmän mukana.	luottamuksen rakentaminen esimerkillisyys tehokkuus
ammattitaidolla ja kokonaiskuvan ymmärtämisellä kapteeni Miller pitää esimiehensä tilanteen tasalla.	ammattitaito asioiden johtaminen
asiallisella käyttäytymisellä sekä inspiroivalla motiivoinnilla kapteeni Miller rakentaa luottamusta uuteen tulkkiin.	asiallisuus inspiroiva tapa motivoida luottamuksen rakentaminen
kapteeni Miller motivoi ja stimuloi miehiään samalla pyrkien yhdessä heidän kanssaan löytämään tehtävän tavoitteen ja merkityksen, hän saa miehet ymmärtämään, että tehtävän riskit ovat yhteisiä, hän ilmaisee tyytyväisyytensä miesten toimintaan.	älyllinen stimulointi tyytyväisyys motivointi

Taulukko 3: Kappaleiden 4, 6 redusointi

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kapteeni Miller tekee nopean päätökset, jonka pohjalta hän antaa selkeät toimintaohjeet tehtävän jatkamiseksi.	päätöksenteko selvät käskyt ja ohjeet ongelman ratkaisu
kapteeni Miller osoittaa ammattitaitoiselle sotilaille ominaista rauhallisuutta, päätöksentekokykyä ja asiallisuutta, joilla hän vahvistaa luottamusta itsensä ja miestensä välillä.	ammattitaito rauhallisuus päätöksenteko ongelman ratkaisu asiallisuus luottamuksen rakentaminen
kapteeni Miller ei jää suremaan tappioita vaan jatkaa päättäväisesti tehtävää jakaen käskyt alaisilleen.	selvät käskyt ja ohjeet
kapteeni Miller esittää asiansa rauhalliseen sävyyn puhuen, asiallisesti ja samalla ymmärtäen alaista, vaikka henkilö osoittautuukin vääräksi.	rauhallisuus asiallisuus asioiden johtaminen
kapteeni Miller pitää tasapuolisesti huolta alaisistaan, ajatellen heidän motivaatioitaan ja suorituskykyään.	ihmisen yksilöllinen kohtaaminen tasapuolisuus
uusi tulkki haluaa jutella esimiehensä kanssa, kapteeni Miller kuuntelee, mitä tulkillä on asiaa ja pyrkii näin vuorovaikutussuhteen rakentamiseen ja luottamuksen vahvistamiseen.	luottamuksen rakentaminen
kapteeni Miller lähestyy jokaista alaistaan yksilöllisesti ja saa miehet ymmärtämään oman toiminta-ajatuksensa.	ihmisen yksilöllinen kohtaaminen motivointi

Taulukko 4: Kappaleiden 7-9, 11 redusointi

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kapteeni Miller inspiroi miehiä ja saa heidät ajattelemaan, miksi tutka-asema tulee tuhota. Kapteeni Miller toimii pelottomasti ja esimerkillisesti johtaessaan ryhmän hyökkäyksen tutka-asemalla, tällä toiminnalla hän vahvistaa luottamusta ja kasvattaa auktoriteettiansa miesten silmissä.	inspiroiva tapa motivoida luottamuksen rakentaminen pelottomuus, rohkeus esimerkillisyys
ensiapua annettaessa kapteeni Miller säilyttää ammattitaitoisena johtajana itsehillintänsä ja olemuksensa avulla saa alaisensakin säilyttämään kontrollin.	ammattitaito rauhallisuus
kapteeni Miller hoitaa asiallisesti ja inhimillisesti sotavankitilanteen, omalla luonteen lujudellaan kapteeni Miller antaa vangille kuvan, että hänen etujensa kannalta on parasta totella.	asiallisuus
edellä mainittu tilanne aiheuttaa ristiriitaisuutta ryhmän sisällä. Tilanne on kärjistyä todella pahaksi. Kapteeni Miller käyttää luontaista pelisilmäänsä, lujittaa luottamusta itsensä ja miesten välillä kertomalla rehellisesti omista henkilökohtaisista taustoistaan. Tämän inspiroinnin ja motivoinnin avulla hän saa miehet jatkamaan tehtävää. Luottamusta, yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta vankistaa edelleen kapteeni Millerin aktiivinen osallistuminen omien kaatuneiden hautaamiseen.	luottamuksen rakentaminen inspiroiva tapa motivoida motivointi pelisilmä rehellisyys ongelman ratkaisu
rohkeasti, esimerkillä johtaen kapteeni Miller varmistaa puolitelavaunun tuhoamisen.	pelottomuus, rohkeus esimerkillisyys

Taulukko 5: Kappaleiden 12- 13 redusointi



<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kapteeni Miller välittää suru-uutisen Ryanille rauhallisesti puhuen samalla tuntien myötätuntoa Ryania kohtaan. Kapteeni Miller toimii ammattitaitoisen sotilaan tavoin selittäessään heidän tehtävänsä tarkoituksen, samalla hän pyrkii ja herättämään Ryanissa ajatuksia.	rauhallisuus ammattitaito motivointi
kapteeni Miller vahvistaa vuorovaikutussuhdettaan ja luottamustaan varajohtajaansa kysymällä hänen mielipidettään, kapteeni Miller pyrkii tällä tavoin saamaan varajohtajansa ajattelemaan ja tuomaan mielipiteensä esille.	luottamuksen rakentaminen ihmisen yksilöllinen kohtaaminen motivointi
kapteeni Miller suunnittelee, valmistelee ja toimeenpanee sillan puolustuksen yhdessä miestensä kanssa. Hän saa alaisensa miettimään eri vaihtoehtoja tankkien pysäyttämiseen ja vihollisen harhauttamiseen. Valmistelun aikana kapteeni Miller johtaa ja valvoo sekä kontrolloivasti että passiivisesti.	suunnittelu toimeenpano  kontrolloiva johtaminen passiivinen johtaminen valvonta
kapteeni Miller rakentaa luottamusta Ryanin kanssa keskustelemalla hänen kanssaan toverillisesti ja avoimesti.	luottamuksen rakentaminen toverillisuus
kapteeni Miller ei tee hätiköityjä johtopäätöksiä, kun hänen taistelusuunnitelmansa ei täysin toteudu.	rauhallisuus asioiden johtaminen
kapteeni Miller pysyy tilanteen tasalla, tekee päätöksen ja antaa selkeän käskyn kk-parille.	päätöksenteko selvät käskyt ja ohjeet
kapteeni Miller laittaa pelottomasti itsensä likoon suojellakseen alaistaan.	pelottomuus, rohkeus

Taulukko 6: Kappaleiden 14, 16 redusointi

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kapteeni Miller johtaa rohkeasti ja esimerkillään miehiä tuhoamaan liikuntakyvyttömän vaunun.	pelottomuus, rohkeus esimerkillisyys
kapteeni Miller antaa epäsuoran ohjeen, jolla hän stimuloi alaistaan raskaan tulitukiaseen tuhoamisesta.	älyllinen stimulointi
rohkeasti ja esimerkillisesti kapteeni Miller pyrkii suorittamaan tehtävän loppuun vaikeassa tilanteessa.	pelottomuus, rohkeus esimerkillisyys asioiden johtaminen

Taulukko 7: Kappaleiden 17, 19 redusointi

Liitteessä 2 on lueteltu elokuvasta Saving Private Ryan – Pelastakaa sotamies Ryan kersantti Horvathin johtamiskäyttäytymisestä analysoidut kohtaukset. Elokuva on DVD – versio, joka on jaettu DVD - levyllä 20:n kappaleeseen. Alla olevassa luettelossa elokuvan analysoidut kohtaukset on jaettu kappaleiden mukaan. Suluissa oleva aika on kohta elokuvassa, josta analysoitu kohta on otettu.

Analysoituja kohtauksia on yhteensä 16 kappaletta ja ne on esitetty tässä liitteessä sekä kappale- että aikajärjestyksessä.

#### Kappale 2:

(5.05 - 5.32) ammattitaitoisesti kersantti Horvath luo rauhallisella käyttäytymisellä ja selvillä ohjeilla uskoa miehiin.

(10.04 - 10.22) nopealla päätöksellä, pelottomasti ja esimerkillisesti edestä johtaen kersantti Horvath lähtee toimeenpanemaan saamaansa tehtävää.

#### Kappale 3:

(15.40 -16.10) kersantti Horvath tukee esimiestään ja alaisiaan pysymällä rauhallisena, vaikka tilanne on äärimmäisen vakava.

(17.25 -17.33) kersantti Horvath lujittaa luottamusta joukkoonsa lähtemällä johtamaan hyökkäystä esimerkillisesti edestä, hänellä on kova yrittämisen halu.

#### Kappale 4:

(21.28 -21.40) hyökkäyksen jatkuessa kersantti Horvath lähtee johtamaan tehokkaasti omalla esimerkillään pelottomasti, vankistaen samalla luottamustaan alaisten silmissä.

Kappale 6:

(37.54 -38.03) kersantti Horvath rakentaa yhteishenkeä ja luo toverillista ilmapiiriä vitsailemalla miestensä kanssa, hän ilmaisee tyytyväisyytensä miesten toimintaan. Hän pyrkii motivoimaan miehiään.

Kappale 7:

(47.36- 48.23) kersantti Horvath tukee ensimmäistä kertaa tulella olevaa miestä ja huolehtii hänestä yksilöllisesti samalla vankistaen luottamustaan.

(50.29- 54.42) vakavassa tilanteessa rauhallisesti käyttäytyen kersantti Horvath saa miehensä säilyttämään malttinsa ja pysymään keskittyneinä.

Kappale 12:

(1.25.06- 1.28.16) ensiaputilanteessa kersantti Horvath pysyy rauhallisena ja tällä toiminnalla luo ympäristöönsä rauhallisuutta ja maltillisuutta. Hän pystyy näyttämään tunteensa miestensä edessä eikä piiloutu naamion taakse.

Kappale 13:

(1.34.40- 1.36.45) kersantti Horvathin esimies antaa käskyn tehtävän jatkamisesta. Miesten keskuudessa ilmenee purnausta, jonka kersantti Horvath päättää selvittää omalla tavallaan. Hän menettäen malttinsa, käy alaisiinsa käsiksi ja käyttäytyy epäasiallisesti. Hän menee jopa niin pitkälle, että pyrkii saamaan käskynsä toteutetuksi aseella uhaten. Hän vaatii miehiltään aukotonta lojaalisuutta ja rehellisyyttä kapteeni Milleriä kohtaan.

Kappale 14:

(1.47.37- 1.48.54) kersantti Horvath tukee omaa esimiestään tuomalla oman perustellun mielipiteensä rehellisesti esiin.

(1.49.22- 1.50.32) kersantti Horvath tukee omalla aktiivisella ajattelullaan kapteeni Millerin suunnittelua ja auttamalla päätöksenteossa, valvoo valmisteluja.

Kappale 15:

(1.55.55- 1.58.02) kersantti Horvath luo alaisiinsa uskoa ja yhteishenkeä keskustelemalla heidän kanssaan toverillisesti. Rauhallisella käytöksellään hän pyrkii luomaan alaisiinsa varmuutta sekä itseensä, muihin jäseniin että tehtävään. Hän pyrkii antamaan kuvan, että kaikki hoituu hyvin ja tehtävä saadaan toteutettua, hän näyttää luottavansa miehiin.

Kappale 17:

(2.18.04- 2.18.14) kersantti Horvath toimii pelottomasti ja esimerkillisesti tuhoten vihollisen vaunun ja samalla luoden edellytyksiä tehtävän toteutumiselle.

Kappale 18:

(2.22.16- 2.22.40) ennen irtaantumistaan kersantti Horvath toimii ammattitaitoisesti ja pitää huolen, että myös hänen alaisensa irtaantuvat viimeiseen puolustusasemaan.

(2.22.52- 2.24.20) esimerkillisesti ja itsensä uhraten kersantti Horvath jää tuhoamaan vihollisen vaunua antaen muille suojaa ja aikaa irtaantumiseen.

Liitteessä neljä analysoidut kohtaukset, jotka esitettiin liitteessä kolme, pilkotaan osiin ja pelkistetään hyväksi käyttäen taulukossa 14 esitetyn strukturoidun analyysirungon ominaisuuksia.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
ammattitaitoisesti kersantti Horvath motivoi ja luo rauhallisella käyttäytymisellä ja selvillä ohjeilla uskoa miehiin.	ammattitaito rauhallisuus selvät käskyt ja ohjeet motivointi
nopealla päätöksellä, pelottomasti ja esimerkillisesti edestä johtaen kersantti Horvath lähtee toimeenpanemaan saamaansa tehtävää.	päätöksenteko rohkeus, pelottomuus esimerkillisyys, edestä johtaminen toimeenpano
kersantti Horvath tukee esimiestään ja alaisiaan pysymällä rauhallisena, vaikka tilanne on äärimmäisen vakava.	rauhallisuus
kersantti Horvath lujittaa luottamusta joukkoonsa lähtemällä johtamaan hyökkäystä esimerkillisesti edestä, hänellä on kova yrittämisen halu.	luottamuksen rakentaminen esimerkillisyys, edestä johtaminen yrittämisen halu
hyökkäyksen jatkuessa kersantti Horvath lähtee johtamaan tehokkaasti omalla esimerkillään pelottomasti, vankistaen samalla luottamustaan alaisten silmissä.	tehokkuus esimerkillisyys rohkeus, pelottomuus luottamuksen rakentaminen
kersantti Horvath rakentaa yhteishenkeä ja luo toverillista ilmapiiriä vitsailemalla miestensä kanssa, hän ilmaisee tyytyväisyytensä miesten toimintaan. Hän pyrkii motivoimaan miehiään.	toverillisuus tyytyväisyys motivointi

Taulukko 15: Kappaleiden 2-3, 4, 6 redusointi

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
kersantti Horvath tukee ensimmäistä kertaa tulessa olevaa miestä ja huolehtii hänestä yksilöllisesti samalla vankistaen luottamustaan.	luottamuksen rakentaminen ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
vakavassa tilanteessa rauhallisesti käyttäytyen kersantti Horvath saa miehensä säilyttämään malttinsa ja pysymään keskittyneinä.	rauhallisuus
ensiaputilanteessa kersantti Horvath pysyy rauhallisena ja tällä toiminnalla luo ympäristöönsä rauhallisuutta ja maltillisuutta. Hän pystyy näyttämään tunteensa miestensä edessä eikä piiloudu naamion taakse.	rauhallisuus maltillisuus luotettavuus
kersantti Horvathin esimies antaa käskyn tehtävän jatkamisesta. Miesten keskuudessa ilmenee purnausta, jonka kersantti Horvath päättää selvittää omalla tavallaan. Hän menettäen malttinsa, käy alaisiinsa käsiksi ja käyttäytyy epäasiallisesti. Hän menee jopa niin pitkälle, että pyrkii saamaan käskynsä toteutetuksi aseella uhaten. Hän vaatii miehiltään aukotonta lojaalisuutta ja rehellisyyttä kapteeni Milleriä kohtaan.	toimeenpano kuri rehellisyys
kersantti Horvath tukee omaa esimiestään tuomalla oman perustellun mielipiteensä rehellisesti esiin.	rehellisyys suunnittelu asioiden johtaminen
kersantti Horvath tukee omalla aktiivisella ajattelullaan kapteeni Millerin suunnittelua ja auttamalla päätöksenteossa, valvoo valmisteluja.	suunnittelu päätöksenteko valvonta asioiden johtaminen

Taulukko 16: Kappaleiden 7, 12- 14 redusointi

<b>ALKUPERÄISILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
kersantti Horvath luo alaisiinsa uskoa ja yhteishenkeä keskustelemalla heidän kanssaan toverillisesti. Rauhallisella käytöksellään hän pyrkii luomaan alaisiinsa varmuutta sekä itseensä, muihin jäseniin että tehtävään. Hän pyrkii antamaan kuvan, että kaikki hoituu hyvin ja tehtävä saadaan toteutettua, hän näyttää luottavansa miehiin.	toverillisuus rauhallisuus luotettavuus inspiroiva tapa motivoida asioiden johtaminen
kersantti Horvath toimii pelottomasti ja esimerkillisesti tuhoten vihollisen vaunun ja samalla luoden edellytyksiä tehtävän toteutumiselle.	rohkeus, pelottomuus esimerkillisyys
ennen irtaantumistaan kersantti Horvath toimii ammattitaitoisesti ja pitää huolen, että myös hänen alaisensa irtaantuvat viimeiseen puolustusasemaan.	ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ammattitaito
esimerkillisesti ja itsensä uhraten kersantti Horvath jää tuhoamaan vihollisen vaunua antaen muille suojaa ja aikaa irtaantumiseen.	esimerkillisyys luottamuksen rakentaminen

Taulukko 17: Kappaleiden 15, 17- 18 redusointi